

**Corporate Identity versterking in de
dienstverlenende sector**

door

RUBEN KRIJNSEN

**Universiteit Twente
Faculteit Management & Bestuur**

Bsc Bedrijfskunde

Augustus 2008

Begeleider: Dhr. H.J.M. Ruel

Voorwoord door de Wetenschapswinkel UT

Dit onderzoek is door studentonderzoeker Ruben Krijnsen uitgevoerd voor de Wetenschapswinkel UT. Een analyse naar de corporate identity is uitgevoerd voor een klantorganisatie in de dienstverlenende sector.

Het rapport is op verzoek van de klant geanonimiseerd. Op de plaats van de klantorganisatie kunt u de naam van uw eigen organisatie invullen en (...) kunt u vervangen voor de leden of medewerkers van uw organisatie.

Wij hopen dat dit onderzoek op deze manier ook voor andere dienstverlenende organisaties interessant is met name: het theoretische kader, de casestudie en de aanbevelingen.

Hopelijk kunnen we met dit rapport uw organisatie verder op weg helpen!

Namens de Wetenschapswinkel,
Lieke Asma.

Samenvatting

In deze thesis is onderzoek gedaan naar de analyse en versterking van de corporate identity van organisaties. Corporate identity staat voor hetgeen de organisaties is en waarmee een organisatie zich probeert te onderscheiden van andere organisaties. In deze opdracht is speciale aandacht geschonken aan dienstverlenende organisaties. Er is een literatuuronderzoek gedaan naar verschillende modellen en theorieën van corporate identity. Veelal wordt er in de literatuur geen duidelijk onderscheid naar het type organisatie. Op basis van het literatuuronderzoek is ervoor gekozen het model van Balmer (2001) te operationaliseren en toe te passen in een casestudie.

Voor het toepassen van het model van Balmer (2001) binnen de casestudie is de situatie van de klant gebruikt. Deze vereniging is een jonge vereniging. Er is onderzoek gedaan naar het imago en de corporate identity van de vereniging met behulp van het model van Balmer (2001). Op basis daarvan zijn er uitspraken gedaan over de houdbaarheid en toepasbaarheid van het model voor dienstverlenende organisaties en over de mogelijkheden voor dienstverlenende organisaties in het algemeen om hun corporate identity te analyseren en versterken.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat organisaties door middel van analyse van vijf verschillende identiteitstypen, kunnen nagaan op welke gebieden er problemen aanwezig zijn. Door middel van diagnose van deze typen kunnen er door het bestuur van de organisatie strategische acties worden ondernomen, met als doel de vijf identiteitstypen meer met elkaar in overeenstemming te brengen. Op deze manier kan de corporate identity van dienstverlenende organisaties versterkt worden. Het model is goed toepasbaar voor dienstverlenende organisaties. Wel zouden aanvullende strategische acties gewenst zijn. Deze zouden vooral aandacht moeten schenken aan het contactmoment tussen de ontvanger en de aanbieder van de dienst.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Introductie	5
Probleemanalyse.....	5
Probleemstelling.....	6
Deelvragen	6
Opbouw.....	7
Onderzoeksmethoden en dataverzameling	7
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader	8
Corporate Identity	8
Modellen en theorieën	9
Bruikbaarheid voor dienstverlenende organisaties	11
Het model van Balmer (2001).....	12
Conceptueel model.....	16
Hoofdstuk 3: Operationalisatie model van Balmer (2001)	19
Operationalisatie.....	19
Methodologie	21
Hoofdstuk 4: Case studie klant	25
Beschrijving identiteitstypen	25
Analyse van de drie relaties	30
Diagnose van de situatie	32
Selecteren van een gepaste strategie	33
Hoofdstuk 5: Conclusie	34
Literatuurlijst	36

Hoofdstuk 1: Introductie

Probleemanalyse

Corporate identity is een onderwerp dat in toenemende mate onder de aandacht wordt gebracht binnen de literatuur. Corporate identity kan in het Nederlands ook wel vertaald worden naar bedrijfsidentiteit (Fobrum, 1996) of organisatie identiteit (Albert & Whetten, 1985). Een belangrijke toevoeging hierbij is dat corporate identity relevant is voor allerlei organisaties, variërend van private- tot publieke organisaties en productie- tot dienstverlenende organisaties (Balmer & Greyser, 2002). Corporate identity is een brede term en verwijst naar ‘het geheel van bedoelingen waarmee een object zichzelf bekend maakt en waarmee het mensen in staat stelt zich het object te beschrijven, herinneren en zich er aan te relateren’ (van Rekom, 1997). Een minder cryptische omschrijving van corporate identity komt van Balmer (1995) en luidt; ‘wat de organisatie is’. Corporate identity staat voor het werk, de normen en waarden van een organisatie en zorgt voor een gevoel van individualiteit waarmee een organisatie zich kan onderscheiden (Jobber, 2004, p. 290).

Oorspronkelijk stond corporate identity vooral voor het grafische ontwerp dat aan de organisatie gerelateerd werd. Belangrijke elementen hierbij waren organisatorische vaktaal, logo's, de huisstijl van een organisatie en visuele identificatie. De kracht van consistente visuele- en marketing communicatie speelt hierbij een belangrijke rol (van Riel & Balmer, 1997). Op basis hiervan legden een aantal auteurs de nadruk op het belang van consistente formele corporate communicatie (Bernstein, 1986). Hierbij is het voor organisaties van belang om effectief te communiceren naar alle belanghebbenden bij de organisatie. Na verloop van jaren is de kennis over corporate identity verder uitgebreid en is men tot inzicht gekomen dat het managen van de corporate identity een multidisciplinaire benadering vereist. De corporate identity van een organisatie kan nu aantoonbaar gemaakt worden aan de hand van gedrag, communicatie, als ook door uitingen naar interne en externe publieken (van Riel & Balmer, 1997). Steeds meer wordt hierbij aangenomen dat corporate identity verwijst naar de unieke karakteristieken van een organisatie die zijn geworteld in het gedrag van de leden van de organisatie.

De corporate identity laat dus eigenlijk zien wat de organisatie is. Het is dan ook van belang om als organisatie een sterke identiteit op te bouwen die datgene waar de organisatie voor staat, vertegenwoordigt. Op deze manier kan aangetoond worden wat de organisatie is, waar ze voor staat en wat ze doet (Olins, 1990). Het uiteindelijke doel van het opbouwen van een sterke corporate identity is om een gunstige reputatie op te bouwen bij belanghebbenden van de organisatie. Deze gunstige reputatie zal dan moeten leiden tot een grotere mogelijkheid dat deze belanghebbenden het product of de dienst van de organisatie kopen, zich bij de organisatie aansluiten of bereid zijn in de organisatie te investeren (van Riel 1995; Balmer 1995). Onderzoek heeft uitgewezen dat een gunstige reputatie de organisatie een competitief voordeel geeft (Beatty & Ritter, 1986). In de literatuur zijn verschillende modellen en theorieën te onderscheiden die de nadruk leggen op de ‘ideale’ manier waarop een effectief corporate identity programma opgezet kan worden. Deze modellen en theorieën komen grotendeels overeen doordat ze grofweg bestaan uit vier verschillende fases. Dit zijn de fases probleemherkenning, ontwikkelen van strategieën, uitvoeren van het actieplan en de daadwerkelijke implementatie (van Riel & Balmer, 1997).

In deze thesis zal dan ook onderzoek worden gedaan naar de mogelijkheden voor organisaties om hun corporate identity te analyseren versterken. De nadruk zal hierbij komen te liggen op dienstverlenende organisaties. Aan de hand van een casestudie zal een bestaand model

getoetst worden om na te gaan in hoeverre dit model toepasbaar en houdbaar is voor dienstverlenende organisaties.

Bijna alle op dit moment in Nederland werkzame (...) zijn aangesloten bij de klant. De klant is geen beroepsvereniging, maar een algemene, jonge vereniging waarbinnen vele belangen zijn vertegenwoordigd. Een aantal jaar geleden is de klant begonnen met het opstarten van een accreditatieplan met als doel verdere professionalisering. De accreditatie staat voor bepaalde kwaliteitseisen waaraan een (...) moet voldoen om aangesloten te zijn bij de klant. Het probleem waar de vereniging tegen aan loopt, is dat op dit moment slechts een klein deel van een relatief grote markt bereikt wordt. Ondanks de toenemende aandacht voor het vakgebied merkt de klant dat er geen opvallende stijging te zien is in de afname van de dienst. Het gevoel dat dan ook aanwezig is bij de vereniging is dat er een groter aandeel van de markt bereikt moet kunnen worden dan dat nu het geval is.

Vanuit de opdrachtgever is dan ook de vraag ontstaan om na te gaan in hoeverre er mogelijkheden zijn voor de klant om zich door te ontwikkelen in de huidige markt. Hierbij zal de aandacht gericht worden op de identiteit van de vereniging zelf. Middels een analyse van de vereniging zal er getracht worden inzicht te verkrijgen in hoeverre de vereniging over een sterke eigen identiteit beschikt die de reputatie en het imago van de vereniging zullen versterken. In de literatuur wordt deze term aangeduid met corporate identity, een begrip dat hier verder ook gebruikt zal worden. Er zal dus gekeken worden in hoeverre datgene waar de organisatie voor staat en voor wil staan, overeenkomt met het beeld dat de doelgroep heeft van de vereniging. Op basis hiervan kan er gekeken worden naar mogelijkheden om de corporate identity van de organisatie te versterken.

Probleemstelling

Aan de hand van de bovenstaande probleemanalyse kan de probleemstelling worden opgesteld. De probleemstelling bestaat uit een doelstelling en een hoofdvraag.

Doelstelling:

Inzicht verkrijgen in de mogelijkheden om de corporate identity van dienstverlenende organisaties te analyseren en versterken aan de hand van een literatuur verkenning en een daar aan gekoppelde casestudie van de klant.

Hoofdvraag:

Hoe kunnen dienstverlenende organisaties hun corporate identity analyseren en versterken?

Deelvragen

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd die gelden als ondersteuning voor beantwoording van de probleemstelling:

- Wat is het belang van corporate identity voor organisaties?
- Welke modellen en/of theorieën betreffende corporate identity kunnen er onderscheiden worden?
- Welke modellen zijn bruikbaar voor dienstverlenende organisaties om hun corporate identity te analyseren en versterken?
- In welke mate is het model van Balmer (2001) toepasbaar en houdbaar voor dienstverlenende organisaties die hun corporate identity willen analyseren en versterken?

Opbouw

Aan de hand van de literatuurverkenning betreffende corporate identity zullen enkele theorieën en modellen worden besproken die van toepassing zijn op het meetbaar maken en versterken van de corporate identity van een organisatie. Na deze verkenning zal er gekeken worden naar de bruikbaarheid van deze modellen voor dienstverlenende organisaties. Als laatste zal het model dat is ontwikkeld door Balmer (2001) stapsgewijs worden doorlopen aan de hand van een casestudie van de klant. Het theoretisch kader zal verder ingaan op de manier waarop het model is opgebouwd en hoe het model gebruikt kan worden. Als eerste zullen de verschillende identiteitstypen voor de situatie van de klant beschreven worden. Door deze typen met elkaar te vergelijken kunnen de onderlinge verhoudingen en de mate van overeenkomst tussen de typen toonbaar gemaakt worden. Hierbij wordt er naar zowel relevante delen van de interne organisatie bekeken als ook aspecten van de externe omgeving waarmee de organisatie te maken heeft. Hierna zal een uitspraak worden gedaan over effectiviteit van de huidige corporate identity van de klant. Op basis hiervan zal er uiteindelijk bekeken worden welke mogelijke strategische acties er ondernomen kunnen worden om de corporate identity van de klant te versterken. Na het doorlopen van het model van Balmer (2001) zal een uitspraak worden gedaan over de bruikbaarheid en houdbaarheid van het model voor specifieke dienstverlenende organisaties.

Onderzoeksmethoden en dataverzameling

Deze bacheloropdracht zal worden opgebouwd aan de hand van een combinatie van literatuurstudie en empirisch onderzoek. Op deze manier kan dit onderzoek leiden tot nieuwe inzichten over het meetbaar maken en versterken van corporate identity voor dienstverlenende organisaties. Daarnaast kan het onderzoek dienst doen voor de klant met betrekking tot het versterken van haar corporate identity met als doel een toename in de afname van de dienst. Het onderzoek kan tevens dienst doen als input voor verder onderzoek naar de mogelijkheden voor de klant om zich te profileren als aanbieder.

Het literatuurgedeelte is opgebouwd aan de hand van literatuur gericht op de corporate identity van een organisatie. Verschillende theorieën zullen hierbij besproken worden. Voor de operationalisatie van het theoretisch deel zal grotendeels gebruik worden gemaakt van het model dat is ontwikkeld door Balmer (2001). Dit model is door de jaren heen aangepast en uitgebreid en vormt een pragmatische benadering voor het meetbaar maken van de corporate identity van een organisatie.

Naast het literatuurgedeelte is er onderzoek gedaan naar de verschillende identiteitstypen van de klant. Dit is gebeurd aan de hand van empirische informatie over de vereniging. Deze informatie is deels afkomstig van bestuursleden van de klant zelf en verdere informatie over de klant die toegankelijk is. Daarnaast is er een vragenlijst opgesteld die is verzonden naar alle potentiële klanten. Het doel van de vragenlijsten is om percepties van de doelgroep van de klant ten opzichte van de dienst en de klant, in kaart te brengen. In hoofdstuk 3 zal verdere op de methodologie worden ingegaan.

Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader zal relevante literatuur met betrekking corporate identity, organisatie identiteit, en het analyseren en managen van de corporate identity behandeld worden. Er zal begonnen worden met een uiteenzetting van het begrip corporate identity en het belang van een sterke corporate identity. Vervolgens zullen verschillende theorieën worden behandeld. Hierna zal gekeken worden in hoeverre de verschillende modellen en theorieën bruikbaar zijn voor dienstverlenende organisaties.

Corporate Identity

Corporate identity is een organisatie omvattende term en verwijst naar alle facetten van de organisatie die van invloed zijn op het gevoel dat mensen bij de organisatie hebben en hoe ze er tegen aan kijken (Olins, 1989). Een belangrijk aspect bij het creëren van een corporate identity is communicatie. Onderzoek heeft uitgewezen dat alles dat een organisatie zegt, maakt of doet op een bepaalde manier wordt gecommuniceerd. Corporate communicatie is het geheel van boodschappen afkomstig van zowel officiële als informele bronnen waarmee de organisatie zijn identiteit bekend maakt naar publiek en belanghebbenden (Gray & Balmer, 1998). Corporate communicatie projecteert bepaalde elementen van de identiteit van de organisatie die ervoor zorgen dat er een organisatie imago ontstaat bij mensen (Ind, 1990). Imago staat voor het mentale beeld dat het publiek direct associeert met een organisatie (Gray & Balmer, 1998). Daarnaast is communicatie een middel dat ervoor kan zorgen dat er een gewenste reputatie van de organisatie ontstaat (Gray & Balmer, 1998). Reputatie staat voor het waarde oordeel dat het publiek geeft over een organisatie. Reputatie wordt in tegenstelling tot imago dan ook over een langere periode opgebouwd (Gray & Balmer, 1998; Fobrum, 1996). Communicatie is dus voor een organisatie van groot belang omdat het nagaat in hoeverre dat waar de organisatie voor staat en voor wil staan, ook daadwerkelijk hetgeen is dat de organisatie naar buiten toe uitstraalt. Het uiteindelijke doel van het creëren van een corporate identity is dan ook om een gunstige reputatie op te bouwen bij belanghebbenden van de organisatie. Deze gunstige reputatie moet er voor zorgen dat het waarschijnlijker wordt dat deze belanghebbenden uiteindelijk de diensten of producten van de organisatie zullen afnemen (van Riel, 1995; Balmer, 1995). Deze belanghebbenden zijn in eerste instantie de klanten die het product of dienst afnemen. Voorbeelden van enkele andere belanghebbenden zijn aandeelhouders, leden van de organisatie, overheidsinstellingen en de gemeenschap in het algemeen (Dowling, 1986). Het creëren van een gunstig corporate imago en reputatie door middel van communicatie van de corporate identity kan voor organisaties leiden tot een situatie van competitief voordeel (Gray & Balmer, 1998).

Het is voor organisaties dus van groot belang om hun corporate identity op een bepaalde manier te beheersen en sturen. Om dit te kunnen doen is het noodzakelijk om allereerst de werkelijke identiteit van de organisatie vast te stellen (Gray & Balmer, 1998). De werkelijke identiteit staat hierbij voor de identiteit zoals die op dat moment bestaat als vertegenwoordiging van de organisatie (Balmer & Greyser, 2002). Wanneer deze werkelijke identiteit vastgesteld is, kan het bestuur van een organisatie bepalen in hoeverre deze overeenkomt met de identiteit die wenselijk wordt geacht als vertegenwoordiger van hetgeen de organisatie voor staat. Dit is de gewenste identiteit (Balmer, 2001). Discrepancies tussen deze twee typen identiteit kunnen aan de hand van de corporate identity mix verkleind worden. De corporate identity mix stelt organisaties dus in staat om hun corporate identity te sturen naar een meer gewenste situatie (Gray & Balmer, 1998). De corporate identity mix is door de jaren heen regelmatig aangepast en aangevuld, maar is grofweg onder te verdelen in drie gebieden, te weten symbolisme, communicatie en gedrag (Karaosmanoglu & Melewar,

2006; Gray & Balmer, 1998). De manier waarop de corporate identity mix toegepast wordt bepaalt dus eigenlijk de identiteit van de organisatie. Van Riel (1995) en Stuart (1995) brengen dat tot uiting in de volgende definitie van corporate identity;

Het strategisch gepland tot uiting brengen van de persoonlijkheid van de organisatie via de keuze van symbolen, gedrag en communicatie.

Het is voor organisaties dan ook belangrijk om de elementen van de corporate identity mix te leren beheersen en beïnvloeden, zodat die signalen naar buiten toe worden gebracht die de gewenste identiteit, imago en reputatie van de organisatie vertegenwoordigen en versterken. Verderop in het theoretisch kader zal dieper worden ingegaan op bepaalde elementen van de corporate identity mix en welke mogelijke acties organisaties daadwerkelijk kunnen ondernemen om hun corporate identity te versterken.

Modellen en theorieën

In dit deel zullen verschillende theorieën en modellen van verschillende auteurs worden besproken die betrekking hebben op het managen van de identiteit, het imago en de reputatie van een organisatie. Bij het bespreken van de modellen zal zoveel mogelijk een chronologische volgorde worden gehanteerd. De termen *corporate identity*, *corporate image*, *corporate reputation*, *corporate personality* en *corporate branding* worden in de literatuur veelvuldig door elkaar gebruikt en kunnen verschillen van betekenis. In het onderstaande overzicht van verschillende modellen en theorieën worden de definities gebruikt zoals die zijn opgesteld door Bick et al. (2003) aan de hand van bestudering van deze veel gebruikte termen in de corporate identity literatuur:

- *Persoonlijkheid: een samenkomst van alle subculturen die in een organisatie aanwezig zijn*
- *Identiteit: de belichaming van de organisatie. Het is de communicatie van kernwaarden, filosofie en strategie van de organisatie door middel van levering van haar producten of diensten.*
- *Imago: de onmiddellijke indruk van een organisatie.*
- *Reputatie: de algemene beoordeling over de prestaties van een organisatie om te voldoen aan vooraf door belanghebbenden opgestelde criteria.*
- *Branding: het manifesteren van de eigenschappen en kenmerken die een organisatie onderscheidt van haar concurrenten.*

Abbrat

Het eerste conceptuele model dat werd ontwikkeld met als doel het managen van het imago van een organisatie werd ontwikkeld door Abbrat (1989). In dit model worden drie verschillende fasen onderscheiden. De eerste fase is de persoonlijkheid van de organisatie. De overtuiging hierbij is dat persoonlijkheid een element is dat kan worden ontwikkeld en beheerst (Abbrat, 1989). Deze eerste fase bestaat uit twee stappen met als doel het ontwikkelen van de persoonlijkheid van de organisatie, te weten een uitspraak over de filosofie van de organisatie en het ontwikkelen van een strategisch management proces. De tweede fase is de corporate identity van de organisatie. Hierbij wordt communicatie gezien als een essentieel middel om het imago van de organisatie kenbaar te maken aan het externe publiek. Alle verschillende communicaties moeten hierbij de filosofie van de organisatie vertegenwoordigen en ondersteunen. De laatste fase van het model is organisatie imago. In het model is er een raakvlak tussen de identiteit en het imago van de organisatie (Bick et al., 2003).

Het model van Abbrat (1989) is voor veel auteurs een inspiratiebron geweest bij het opstellen van nieuwe theorieën en modellen betreffende het managen van de corporate identity van een organisatie. Aan het oorspronkelijke model van Abbrat (1989) zijn door de jaren heen een aantal belangrijke aspecten toegevoegd. Het multidisciplinaire aspect werd toegevoegd waarbij werd onderkend dat corporate identity van invloed is op de gehele omgeving waarin de organisatie verkeert en dat het van grote tactische waarde is op het gebied van strategisch management (Balmer, 1999; Howard 1998). Daarnaast werd ook de belangrijke rol van de leden van de organisatie bij het projecteren van een organisatie imago benadrukt. Dit geldt vooral voor dienstverlenende organisaties waarin de leden fungeren als tussenpersoon voor de organisatie en de klant (Mc Donald et al., 2001). Ook de rol van communicatie is verder uitgebreid, waarbij een effectieve communicatie strategie als essentieel wordt beschouwd (Mc Donald et al., 2001). Als laatste werd strategie en de rol van het bestuur van een organisatie toegevoegd. Om een gunstige corporate identity en daaraan gekoppelde reputatie, leidend tot een competitief voordeel, te behouden zijn strategische acties van bestuurders vereist. Daarnaast is ook de visie van de bestuurders van grote invloed op de duurzaamheid van de gunstige identiteit van een organisatie (Balmer & Soenen, 1999).

Hieronder zullen enkele andere theorieën en modellen van verschillende auteurs besproken worden.

Markwick & Fill

Volgens deze auteurs is het imago van een organisatie meer vergankelijk dan de reputatie, maar het consistent projecteren van een imago zal uiteindelijk wel resulteren in een duurzame reputatie. Een belangrijke toevoeging aan het model van Abbrat (1989) dat zij maken is dat er een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen imago en reputatie. Factoren uit de omgeving spelen in het model van Markwick & Fill (1997) een rol bij het ontwikkelen van het imago van de organisatie en uiteindelijk bij de reputatie. In het model wordt tevens gebruik gemaakt van de theorie van Van Riel (1995), die communicatie onderverdeelt in drie verschillende gebieden, te weten management, marketing en organisatie communicatie. Op basis van deze indeling wordt aangenomen dat door middel van kennis van de percepties van de verschillende belanghebbenden bij de organisatie, de strategie van de organisatie kan worden aangepast om het gewenste imago te bereiken. Door te weten hoe belanghebbenden denken over de organisatie kan een competitief voordeel behaald worden. Deze kennis wordt gebruikt om de persoonlijkheid en de identiteit van de organisatie aan te passen en zo een gewenst organisatie imago te creëren dat uiteindelijk resulteert in een gunstige reputatie.

Stuart

Stuart (1999b) besteedde aandacht aan de verschuiving in de literatuur van corporate imago naar corporate identity en de complexiteit van het vakgebied. Stuart (1999b) ontwikkelde een model waarin alle verschillende elementen vertegenwoordigd zijn, waarvan zij geloofde dat ze deel uit maken van het corporate identity management proces. Hieronder zullen de essentiële aspecten van het model worden weergegeven.

- Strategie wordt gescheiden van persoonlijkheid.
- De theorie van de drie elementen van communicatie van Van Riel (1995), te weten management, marketing en organisatie communicatie, is aan het model toegevoegd.
- Het raakvlak tussen corporate identity en imago is vertegenwoordigd door een gebroken lijn, gebaseerd op de theorie van Hatch & Schultz (1997) dat interne en externe barrières aan het afbreken zijn.

- Corporate reputatie is gescheiden van corporate imago, omdat reputatie groeit over een bepaalde tijd op basis van percepties van belanghebbenden betreffende de corporate identity van een organisatie (Fobrum, 1996).
- Krachten uit de omgeving maakten deel uit van communicaties van een organisatie, namelijk formele en informele communicatie (Van Riel & Balmer, 1997).
- Organisatie cultuur moet weergegeven worden als een context in plaats van een variabele, gebaseerd op het werk van Hatch & Schultz (1997).

Balmer

In 1999 ontwikkelden Balmer & Soenen de *ACID Test of Corporate Identity Management (ACID Test)*. De test is ontwikkeld op basis van onderzoek bij twintig corporate identity consultancies. De ACID-Test gaat uit van vier verschillende identiteitstypen die in elke organisatie aanwezig zijn. Dit zijn de typen werkelijke identiteit, gecommuniceerde identiteit, ideale identiteit en gewenste identiteit. Op basis van onderzoek van deze typen moet een organisatie in staat zijn na te gaan waar verandering noodzakelijk is.

In 2001 is het oorspronkelijke model van Balmer & Soenen (1999) herzien en aangevuld door Balmer, die het de AC²ID Test noemde. Belangrijkste toevoegingen zijn een extra vijfde identiteitstype en een extra fase in het proces. De extra identiteit is de ervaren identiteit, die staat voor de percepties die belanghebbenden bij de organisatie hebben. Daarnaast is aan het oorspronkelijke model dat bestond uit het beschrijven, analyseren en diagnosticeren van de identiteitstypen een vierde stap toegevoegd. Dit is het selecteren van een gepaste strategie met als doel het in overeenstemming brengen van de verschillende identiteitstypen. Volgens de auteurs van het model wordt op deze manier alle multidisciplinaire aspecten uit de literatuur van corporate identity management gedekt en kan een gefundeerd identity management proces geïmplementeerd worden (Balmer, 2001).

Bruikbaarheid voor dienstverlenende organisaties

In dit deel zal bekeken worden in hoeverre de hierboven genoemde modellen en theorieën bruikbaar zijn voor dienstverlenende organisaties. Mc Donald et al., (2001) erkennen bij het creëren van een gunstig organisatie imago de grote rol die de leden van vooral dienstverlenende organisaties kunnen spelen. In dit artikel wordt gesteld dat het managen van een corporate identity van dienstverlenende organisaties extra acties van een organisatie vereisen. Naast de traditionele marketingmix van de vier P's te weten prijs, product, plaats en promotie moeten er nog eens zes elementen aan toegevoegd worden waarmee organisaties rekening moeten houden. Dit zijn filosofie, persoonlijkheid, mensen, prestatie, perceptie en positionering (Balmer, 1998). Om diensten succesvol te promoten zijn een duidelijke missie en filosofie van de organisatie, begrip van de persoonlijkheid en de identiteit van de organisatie en accurate informatie over percepties van belanghebbenden bij de dienst van groot belang (Balmer, 1995).

Mc Donald et al. (2001) onderscheidde een belangrijke reden voor de toegenomen aandacht voor corporate branding in de jaren 2000. Corporate branding wordt gezien als het vermogen om producten of diensten te onderscheiden op basis van gegevens anders dan prijs en functionaliteit. Volgens deze auteurs was de reden voor de toegenomen aandacht de sterke opkomst van de dienstverlenende sector in de economie. Organisaties in de dienstverlenende sector realiseerden dat het makkelijker was om hun diensten te marketen onder een omvattend organisatie merk, gebaseerd op een sterke organisatie reputatie. Hierbij wordt er van uitgegaan dat corporate branding een multidisciplinaire benadering vergt waaronder marketing, strategie, organisationeel gedrag en communicatie vallen. Het moet de inhoud van de organisatie weergeven met als doel het te onderscheiden van haar concurrenten (Bick et al., 2003).

In de literatuur betreffende het analyseren en versterken van corporate identity, wordt weinig onderscheid gemaakt tussen producten- of diensten organisaties. Veelal wordt er gesteld dat voor alle verschillende typen organisaties, variërend van profit- tot non profitorganisaties en productie- tot dienstverlenende organisaties, een gunstige corporate identity van groot belang is. Wel kunnen aan de hand van de extra elementen die Balmer (1998) aan de traditionele marketingmix toevoegt en die van belang zijn voor het managen van de corporate identity van dienstverlenende organisaties, enkele aandachtspunten worden onderscheiden.

Het uitgebreide model van Balmer (2001) heeft getracht alle multidisciplinaire elementen betreffende corporate identity die tot dan toe bekend waren, samen te brengen in een model. Daarnaast geeft het model de mogelijkheid om op een pragmatische manier de corporate identiteit van een organisatie te onderzoeken en daar waar nodig te versterken. Dit model zal dan ook gebruikt worden voor de case studie van de klant om na te gaan in hoeverre het model en de daar uit voortkomende test van Balmer (2001) toepasbaar en houdbaar is voor dienstverlenende organisaties. Vervolgens zal aan de hand van de kennis en het inzicht dat is opgedaan met het literatuuronderzoek, gekeken worden naar mogelijkheden om het model verder te specificeren voor dienstverlenende organisaties.

Het model van Balmer (2001)

In het artikel van Balmer (2001) worden vijf verschillende typen organisatie identiteiten die in elke organisatie aanwezig zijn, onderscheiden. Deze zijn voortgekomen uit veldonderzoek in de Verenigde Staten en Groot Brittannië. Per organisatie kan de situatie net anders zijn dan hieronder beschreven, maar over het algemeen zijn deze vijf typen in alle organisaties aanwezig. Aan de hand van deze vijf organisatie identiteiten is een framework opgesteld dat onderzoek doet naar de corporate identity van een organisatie. Dit framework werd de AC²ID Test genoemd (Balmer, 2001). Het gaat hierbij om zowel de interne corporate identity als ook de externe perspectieven op de organisatie zoals die in de omgeving aanwezig zijn. Onderzoek heeft uitgewezen dat bestuur van een organisatie zich bewust moet zijn van de aanwezigheid van verschillende identiteiten. Kleine verschillen tussen de identiteiten kunnen het algehele corporate identity juist ten goede komen, maar belangrijke verschillen tussen twee of meer identiteiten kunnen problemen veroorzaken voor de organisatie met betrekking tot hun belanghebbenden (Balmer & Greyser, 2002).

Identiteitstypen

De vijf identiteitstypen die in elke organisatie onderscheiden kunnen worden, komen voort uit vijf identiteitskrachten waar elk organisatiegeheel mee te maken heeft. Dit zijn de krachten realiteit, communicatie, perceptie, strategie en visie (Balmer, 2001). De vijf identiteitstypen zullen hieronder kort besproken worden.

- *Werkelijke identiteit*: dit vertegenwoordigt de werkelijkheid van de organisatie en laat de organisatie zien zoals die is. Het wordt vormgegeven door een aantal elementen, zoals de stijl van besturen, de structuur van de organisatie, activiteiten en markt bereik, kwaliteit van de producten en diensten en de prestaties van de organisatie (Balmer & Greyser, 2002). Ook het geheel van waarden zoals die aanwezig is bij bestuurders en leden van de organisatie en het manifesteren van deze waarden, maakt hier deel van uit (Balmer & Schoenen, 1999). De werkelijke identiteit van een organisatie komt dus veelal voort uit de interne organisatie, van degenen die de organisatie 'maken'. (Balmer & Greyser, 2002)
- *Gecommuniceerde identiteit*: de gecommuniceerde identiteit van een organisatie komt voort uit berichtgeving over de organisatie via zowel controleerbare- als ook niet controleerbare communicatiekanalen. Controleerbare communicatie is bijvoorbeeld adverteren, sponsorschap en public relations. Niet controleerbare communicatie komt

bijvoorbeeld voort uit berichtgeving uit de media en mond-tot-mond communicatie (Balmer & Greyser, 2002). De gecommuniceerde identiteit kan onderverdeeld worden onder primaire, secundaire en tertiaire communicatie (Gray & Balmer, 2000). Primair staat bijvoorbeeld voor diensten en gedrag van de organisatie, secundair staat voor advertenties, public relations en visuele identiteit en tertiaire communicatie staat voor het gesproken woord betreffende de organisatie (Balmer, 2001).

- *Ervaren identiteit*: de ervaren identiteit verwijst naar perceptuele concepten, zoals het imago en de reputatie van de organisatie. Het gaat hierbij om de percepties die belanghebbenden, klanten en andere organisaties, hebben ten opzichte van de organisatie. In dit geval gaat het dus vooral om externe publieke opvattingen. Voor bestuurders is het van belang om na te gaan welke percepties van welke belanghebbenden het meest belangrijk zijn voor de organisatie (Balmer & Greyser, 2002).
- *Ideale identiteit*: dit verwijst naar de optimale positie die een organisatie kan innemen binnen haar markt of markten. Deze optimale positie is gebaseerd op kennis van de organisatie betreffende de kwaliteiten en capaciteiten van de organisatie en de kennis van de huidige- en toekomstige markt (Balmer & Greyser, 2002). Het is dus een combinatie van interne en externe factoren die de organisatie beïnvloeden. Waarden van klanten, (toekomstige) trends, en koopgedrag zijn omgevingsfactoren die hierbij van belang zijn (Balmer & Soenen, 1999).
- *Gewenste identiteit*: de gewenste identiteit leeft in het hart en de gedachten van de bestuurders, het is hun visie voor de organisatie. In tegenstelling tot de ideale identiteit gaat het hierbij niet om een optimale situatie zoals die door onderzoek geformuleerd kan worden, maar heeft de gewenste identiteit meer te maken met een visie die voortkomt uit persoonlijkheid en ego van verantwoordelijke bestuurders (Balmer & Greyser, 2002). Persoonlijke- en groepsfantasieën van belangrijke individuen zijn vaak moeilijk te achterhalen, maar kunnen van grote invloed zijn op de richting waarin een organisatie zich ontwikkelt (Balmer & Soenen, 1999).

Voor organisaties is het van belang om de verschillende identiteiten te onderscheiden en analyseren om zo een beeld te krijgen van de huidige corporate identity van de organisatie.

Effectiviteit corporate identity

De effectiviteit van de corporate identity van een organisatie kan vervolgens meetbaar gemaakt worden aan de hand van de AC²ID Test die Balmer in 2001 ontwikkelde. Dit model zal in dit onderzoek verder gebruikt worden. Het model is van toepassing voor allerlei verschillende soorten organisaties. Het kan gebruikt worden om de meest dringende identiteitskwesies waarmee een organisatie geconfronteerd kan worden, te analyseren.

De AC²ID Test is gefundeerd op de aanname dat het ontbreken van een 'fit' tussen elke van de twee identiteitstypen, kan zorgen voor conflict. Identiteitsconflict kan hierbij zorgen voor een ongunstige situatie voor een organisatie en in het slechtste geval zelfs resulteren in een fatale crisis (Balmer, 2001). Het model houdt tevens rekening met de drie belangrijkste karakteristieken van identiteit, te weten complexiteit, variabiliteit en heterogeniteit.

De manier die voortkomt uit de test en die beschrijft hoe organisaties en hun bestuurders om moeten gaan met verschillende identiteitstypen, is dat organisaties de vijf typen grotendeels moeten leren beheersen en op elkaar aanpassen. Het is hierbij van belang dat de vijf typen zoveel mogelijk aansluiten bij de trends in de omgeving van de organisatie. Het gaat hierbij niet alleen om de kennis en ideeën die aanwezig zijn in de hoofden van bestuurders, leden en klanten van de organisatie. Het is juist van belang om dit tot uiting te brengen in de strategie, het gedrag en de activiteiten van een organisatie (Balmer, 2001).

De test van Balmer doet dus onderzoek naar de samenhang tussen de vijf verschillende identiteiten die binnen een organisatie aanwezig zijn. In figuur 1 is te zien dat dit tien verschillende relaties tussen de identiteitstypen oplevert, die hieronder kort genoemd zullen worden:

- *Werkelijk – Gecommuniceerd*
- *Werkelijk – Ervaren*
- *Werkelijk – Ideaal*
- *Werkelijk – Gewenst*
- *Gecommuniceerd – Ervaren*
- *Gecommuniceerd – Ideaal*
- *Gecommuniceerd – Gewenst*
- *Ervaren – Ideaal*
- *Ervaren – Gewenst*
- *Ideaal – Gewenst*

Door deze tien relaties te analyseren kan er gekeken worden naar eventuele afwijkingen tussen de verschillende typen. Op deze manier kan de test dienst doen als checklist voor potentiële probleemgebieden (Jobber, 2004, p. 291) Ook kan er op basis van de test een uitspraak gedaan worden over de effectiviteit van de huidige corporate identity van een organisatie.

Strategie

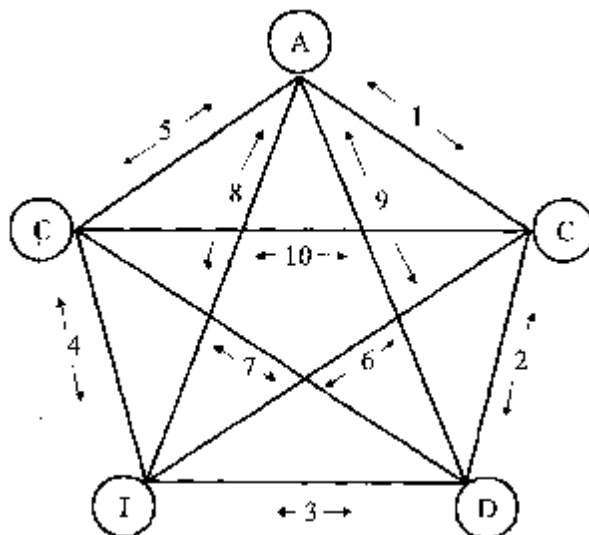
Naast het identificeren en vergelijken van de verschillende identiteitstypen, maakt Balmer een aanvulling op de AC²ID Test. Dit is de REDS AC²ID Test, die zich richt op het vinden van een gepaste strategie bij de geanalyseerde identiteitssituatie. Het REDS dat hier aan de AC²ID Test wordt toegevoegd staat voor *reveal*, *examine*, *diagnose* en *strategy*. Stapsgewijs ziet de REDS AC²ID Test er dus als volgt uit:

- Beschrijf de vijf identiteiten, ‘AC²ID’.
- Bekijk de tien relaties tussen de identiteiten
- Diagnostickeer de situaties tegenover de identiteit van de organisatie
- Selecteer een gepaste strategie

Aan de hand van dit proces kan de test geoperationaliseerd worden (Balmer, 2001). De eerste twee stappen van dit model zijn reeds uitgelegd, in dit deel zal de nadruk komen te liggen op de laatste twee stappen.

Nadat de tien relaties tussen de verschillende identiteiten zijn bekeken en vergeleken tegenover de identiteit van de organisatie, kan de situatie nader bekeken worden. De relaties die in het model worden onderscheiden, zijn:

- *Werkelijk – Gecommuniceerd*
- *Werkelijk – Ervaren*
- *Werkelijk – Ideaal*
- *Werkelijk – Gewenst*
- *Gecommuniceerd – Ervaren*



Figuur 1: de tien relaties van Balmers AC²ID Test

- *Gecommuniceerd – Ideaal*
- *Gecommuniceerd – Gewenst*
- *Ervaren – Ideaal*
- *Ervaren – Gewenst*
- *Ideaal – Gewenst*

Aan de hand van een diagnose van de verschillende relaties kan nu bekeken worden in hoeverre er acties vereist zijn om de verschillende identiteitstypen meer met elkaar in overeenstemming te brengen. Deze diagnose gebeurt aan de hand van een vijftal vragen, die hieronder geformuleerd zijn.

- Is er een probleem of zijn er problemen?
- Wat is de oorsprong van het probleem?
- Wat zijn de implicaties?
- Wat is urgent, belangrijk en wenselijk?
- Wat voor type identiteitsverandering is nodig?

Het doorlopen van de vragen geeft het bestuur van een organisatie inzicht in de acties die moeten worden ondernomen om de corporate identity van een organisatie te versterken. De probleemgebieden die actie vereisen kunnen worden geselecteerd en naar een meer wenselijke situatie worden gebracht (Balmer & Soenen, 1999). De vragen die hierboven zijn geformuleerd vormen de basis voor het selecteren van een gepaste strategie. Er is inzicht ontstaan over het type verandering dat noodzakelijk is. Nu de probleemgebieden en hun achtergronden bekend zijn, kan het bestuur van de organisatie op zoek gaan naar een gepaste strategie. Met behulp van deze strategie kunnen de verschillende identiteiten met elkaar in overeenstemming gebracht worden. Op basis van de kennis over de probleemgebieden en de strategische keuzes kan hiervan ook aangegeven worden wat de implicaties zijn voor de organisatie in termen van tijd, geld, manier van besturen en eventuele hulp van buitenaf (Balmer, 2001).

Mogelijke Strategische Acties

Als basis voor de keuze voor strategische acties, wordt de eventuele discrepantie tussen de identiteitstypen genomen en het type identiteitsverandering dat nodig is. Mogelijke strategieën die gebaseerd zijn op organisatie omvattende veranderingsprogramma's en voortborduren op de REDS AC²ID Test, zijn verandering van de werkelijkheid of cultuur van de organisatie, voorstellen voor andere communicatiestrategieën, het opnieuw positioneren van de organisatie en veranderingen in de visie en missie van de organisatie (Jobber, 2002, p. 293). Voor het bepalen van mogelijke strategische acties is het belangrijk om na te gaan welke belangrijkste belangengroepen per identiteitstype betrokken zijn. Hieronder volgt een overzicht, gebaseerd op het artikel van Balmer & Greyser (2002).

- | | |
|--------------------------------------|--|
| - <i>Werkelijke identiteit:</i> | - interne organisatie, zij die de organisatie 'maken'. |
| - <i>Gecommuniceerde identiteit:</i> | - interne afdelingen, bijvoorbeeld marketing |
| | - media die over de organisatie berichten |
| - <i>Ervaren identiteit:</i> | - alle externe publieken |
| - <i>Ideal identiteit:</i> | - interne organisatie, zoals strategische planners |
| | - externe organisatie, zoals wetgeving en analisten |
| - <i>Gewenste identiteit:</i> | - interne organisatie, bestuursleden |

Aan de hand van dit overzicht kunnen de mogelijke strategische acties verder uitgewerkt worden. De belangrijkste belangengroepen per identiteitstype laten zien dat de strategische acties veelal gericht zullen zijn op de interne organisatie en de manier waarop de organisatie zich naar buiten presenteert. Opties voor strategische acties zijn de verandering in de werkelijkheid van de organisatie. Hierbij zullen de strategische acties veelal gericht zijn op het bewerkstelligen van verandering in de cultuur van de organisatie (Jobber, 2004, p. 293). Hierbinnen vallen tevens veranderingen in gedrag in de organisatie (Balmer, 2001). Ook voor veranderingen die betrekking hebben op de gecommuniceerde identiteit zullen strategische acties veelal gericht zijn op interne afdelingen van de organisatie. Mogelijke strategische acties zijn het aanbrengen van veranderingen binnen zowel interne- als externe communicatieprogramma's (Balmer & Greyser, 2002). Hierbij zal dit ook van invloed zijn op de percepties van belanghebbenden van de organisatie. Wanneer de ideale identiteit van de organisatie bepaald is, kan nagegaan worden in hoeverre deze ideale situatie bereikt worden en in hoeverre deze situatie gewenst is. Aan de hand hiervan kan bepaald worden of de organisatie op de juiste manier gepositioneerd is binnen de markt, of dat hier veranderingen in aangebracht moeten worden (Jobber, 2002, p. 293). Tevens kan er aan de hand van gewenste identiteit zoals die leeft binnen het bestuur van de organisatie, nagegaan worden in hoeverre de visie en missie die door de organisatie is geformuleerd aansluit bij het 'droomdoel' dat deze bestuursleden voor ogen hebben (Balmer, 2001). Kort samengevat kunnen globaal gezien de volgende vier strategische acties door de organisatie ondernomen worden met als doel de identiteitstypen meer met elkaar in overeenstemming te brengen:

- Strategische acties gericht op bewerkstelling van verandering binnen de cultuur en het gedrag van de organisatie.
- Aanbrengen van veranderingen binnen zowel interne- als externe communicatieprogramma's.
- Strategische herpositionering van de organisatie binnen de markt waarin het actief is.
- Het aanbrengen van veranderingen gericht op de visie en de missie van de organisatie.

Deze vier typen verandering zijn heel breed verwoord en binnen elk type verandering zijn veel afwijkingen en variaties mogelijk. Het doorlopen van de REDS AC²ID Test voor een specifieke organisatie geeft dan ook meer inzicht op welke manier er invulling kan worden gegeven aan de acties, zodat ze daadwerkelijk van waarde zijn voor een organisatie.

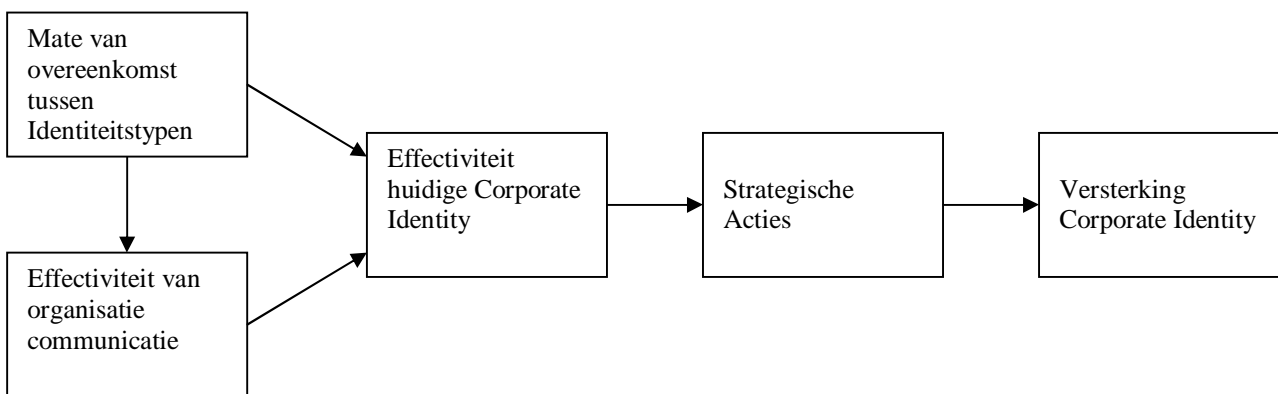
Conceptueel model

Voor het beantwoorden van de probleemstelling is een conceptueel model opgesteld (zie figuur 1). Het is geen bestaand model, maar is door de onderzoeker op basis van de beschrijving van het model van Balmer (2001) opgesteld, met als doel de stappen die worden doorlopen in de case studie, in kaart te brengen.

Het uitgangspunt voor het conceptueel model is de effectiviteit van de huidige corporate identity van de organisatie. Deze effectiviteit wordt deels bepaald door de mate van overeenkomst tussen de verschillende identiteitstypen (Balmer & Greyser, 2002). De identiteitstypen worden beschreven door Balmer (2001). Dit zijn de werkelijke-, de gecommuniceerde-, de ervaren-, de ideale- en de gewenste identiteit van een organisatie. Door middel van analyse van de vijf identiteitstypen kan de mate van overeenkomst tussen deze typen aantoonbaar gemaakt worden. Een hoge mate van overeenkomst tussen de typen staat voor een relatief effectieve corporate identity van een organisatie. Een effectieve corporate identity betekent dat een organisatie in staat is om de organisatie op die manier te presenteren dat men kan laten zien wat de organisatie is, waar het voor staat en wat men doet (Olins, 1990). Een hoge mate van discrepantie tussen de verschillende identiteitstypen betekent dat er verschillende signalen worden afgegeven over datgene waar de organisatie voor staat. Dit is

een ongunstige en onwenselijke situatie voor een organisatie (Balmer, 2001). Daarnaast wordt de effectiviteit van de corporate identity bepaald door de effectiviteit van de communicatie van de organisatie. Middels effectieve communicatie kan een organisatie haar identiteit bekend maken (Gray & Balmer, 1998). De mate van effectiviteit van de communicatie bepaalt het imago en de reputatie van de organisatie (Gray & Balmer, 1998). Een hoge mate van effectieve communicatie zorgt voor een imago en reputatie die aansluiten bij hetgeen de organisatie voor staat en de identiteit die de organisatie wil uitstralen. De effectiviteit van de organisatie communicatie is afhankelijk van de mate van overeenkomst tussen de verschillende identiteitstypen. Deze bepalen de eenduidigheid van de boodschap.

Aan de hand van de vastgestelde mate van overeenkomst tussen de identiteitstypen kunnen strategische acties worden uitgevoerd. Deze acties zijn er op gericht om de verschillende identiteitstypen meer met elkaar in overeenstemming te brengen. Deze overeenstemming zorgt voor een effectievere manier van communiceren en zal leiden tot een versterking van de identiteit van de organisatie.



Figuur 1: Conceptueel model Corporate Identity

Definities

De verschillende variabelen die in het conceptueel model besproken worden zullen hieronder kort worden toegelicht.

Effectiviteit huidige corporate identity

De effectiviteit van de corporate identity van een organisatie wordt bepaald door de mate waarin een organisatie in staat is om te communiceren naar belanghebbenden wat een organisatie doet, hoe de organisatie is en waar de organisatie voor staat. Hierbij is het belangrijk dat er een eenduidige boodschap naar buiten gebracht wordt waarmee de organisatie zich kan onderscheiden. De mate van overeenkomst tussen de identiteitstypen bepaalt de eenduidigheid van de boodschap en is dus van invloed op zowel de effectiviteit van de communicatie als de algehele effectiviteit van de huidige corporate identity.

Mate van overeenkomst tussen identiteitstypen

Deze variabele staat voor de mate waarin de verschillende identiteitstypen zoals die worden beschreven voor Balmer (2001) met elkaar in overeenstemming zijn. Overeenstemming van de verschillende typen is voor een organisatie belangrijk. Het zorgt ervoor dat de vijf verschillende krachten waarmee elke organisatie te maken heeft grotendeels bij elkaar aansluiten. Dit zijn de krachten realiteit, communicatie, perceptie, strategie en visie (Balmer, 2001). Op deze manier worden er zo min mogelijk tegenstrijdige boodschappen over de identiteit van de organisatie naar buiten gebracht.

Effectiviteit van communicatie programma's

Deze variabele bespreekt het belang van effectieve communicatie van de identiteit van de organisatie. Corporate communicatie is het geheel van boodschappen afkomstig van zowel officiële als informele bronnen waarmee de organisatie haar identiteit bekend maakt naar publiek en belanghebbenden. Corporate communicatie creëert een imago en reputatie waarmee een organisatie zich kan onderscheiden (Gray & Balmer, 1998). De effectiviteit van de communicatie kan bepaald worden door te kijken naar de mate waarin de organisatie in staat is een gewenst imago en reputatie te creëren bij belanghebbenden, die aansluiten bij de identiteit zoals die door de organisatie gewenst is. De percepties van deze belanghebbenden hangen dus samen met de mate waarin een organisatie in staat is datgene waar het voor staat naar buiten toe te communiceren.

Strategische acties

Dit zijn de acties die worden uitgevoerd door de bestuurders van de organisatie met als doel de verschillende identiteitstypen zoveel mogelijk met elkaar in overeenstemming te brengen. Het uiteindelijke doel van de strategische acties is dan ook om de huidige corporate identity van een organisatie, daar waar mogelijk te versterken.

Versterking corporate identity

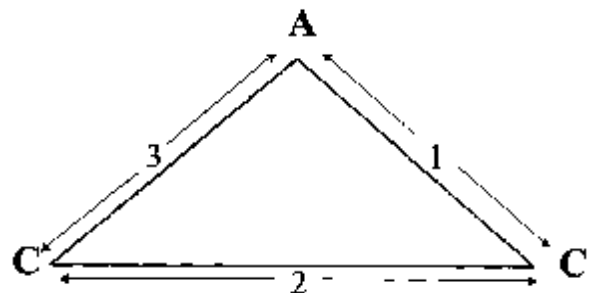
Deze variabele is het uiteindelijke beoogde resultaat na het identificeren, analyseren en door middel van strategische acties in overeenstemming brengen van de verschillende identiteitstypen. De corporate identity is een middel voor een organisatie om zich te presenteren en door deze te versterken kan de organisatie nog duidelijker laten zien waar het voor staat (Olins, 1990).

Hoofdstuk 3: Operationalisatie model van Balmer (2001)

In dit hoofdstuk zal worden aangegeven op welke manier het model van Balmer toegepast kan worden op de case studie van de klant. Er is gekozen voor de klant omdat deze vereniging voldoet aan de onderscheidende kenmerken van dienstverlenende organisaties. Een van de belangrijkste kenmerken van dienstverlenende organisaties is het intensieve contact tussen aanbieder- en ontvanger van de dienst, dat plaatsvindt tijdens de productie van de dienst. Dit gegeven speelt mee in de beeldvorming die klanten ontwikkelen van een organisatie. De klant voldoet hieraan doordat de dienst rechtstreeks aan de klant wordt aangeboden. Voor de opbouw van de case studie zal de volgorde gehanteerd worden zoals die voortkomt uit de beschrijving van Balmer (2001). Wegens de beperkte tijd die staat voor de opdracht zal echter de aandacht vooral worden gericht op de huidige situatie van de klant. In het artikel van Balmer (2001) staat beschreven hoe het oorspronkelijk identiteitenpentagon zoals die staat weergegeven in figuur 1, verdeeld kan worden in twee triangels. Daarbij staat de eerste triangel vooral voor de huidige situatie van de organisatie, en de tweede triangel grotendeels voor de toekomstige situatie. Vanwege het complexe geheel van relaties die in een organisatie aanwezig zijn, kan het nuttig zijn om het pentagon op deze manier in tweeën te delen (Balmer, 2001).

In het kader van de vraag die is gekomen vanuit de opdrachtgever en de beperkte tijd die voor uitvoering van de opdracht beschikbaar is, is gekozen voor een analyse van drie identiteitstypen en daaruit voortkomend dus drie verschillende relaties. Dit zijn de typen werkelijke identiteit, gecommuniceerde identiteit en ervaren identiteit. Figuur 2 laat zien hoe de triangel voor analyse van de huidige situatie van de klant weergegeven kan worden.

Voor de volledigheid van de test en als ondersteuning voor de klant bij het inzicht krijgen in de eigen vereniging, zullen wel alle vijf de identiteitstypen worden beschreven. Op basis van de huidige situatie van de vereniging kan de vereniging zelf beoordelen in hoeverre dit aansluit bij het toekomstbeeld dat zij van de vereniging hebben. Kort samengevat kan de case studie voor de klant gebaseerd op het model van Balmer (2001) als volgt worden weergegeven:



Figuur 2: de drie relaties van Balmers AC²ID Test betreffende de huidige situatie van een organisatie

- Beschrijving van de vijf identiteitstypen
- Analyseren van de drie verschillende relaties tussen de werkelijke-, de gecommuniceerde- en de ervaren identiteit
- Diagnose van de drie situaties tegenover de identiteit van de organisatie
- Selecteren van een gepaste strategie om de drie identiteitstypen met elkaar in overeenstemming te brengen

Operationalisatie

Beschrijving identiteitstypen

Hieronder zal per identiteitstype kort worden aangegeven welke informatie betreffende de klant gebruikt zal worden bij de beschrijving van de typen.

Werkelijke identiteit: hierbij zal gekeken worden naar het bestuur van de klant en de manier waarop zij de vereniging besturen, het geheel van waarden dat leeft bij het bestuur van de vereniging, de manier waarop de vereniging is opgebouwd, de activiteiten die de vereniging onderneemt, de prestaties van de vereniging, de manier waarop de dienst wordt aangeboden en de kwaliteit van de dienst. Door deze informatie te verzamelen moet er een duidelijk beeld ontstaan van wat de vereniging is en waar zij voor staat.

Gecommuniceerde identiteit: allereerst zal er gekeken worden naar de manier waarop de klant zich naar buiten presenteert. Hierbij zal de aandacht gericht worden op de website van de klant, het bulletin dat de klant uitbrengt, de manier van presenteren naar de doelgroep in het algemeen en de manier waarop contact wordt onderhouden met de doelgroep. Dit is de externe controleerbare communicatie. Daarnaast zal er gekeken worden hoe de vereniging intern communiceert naar haar leden. Hierbij zal gekeken worden naar samenkomsten van leden en bestuur om kennis uit te wisselen en waarden en overtuiging betreffende de vereniging te communiceren. Als laatste zal daar waar mogelijk gekeken worden naar niet controleerbare communicatie in de vorm van mediaberichten en mond-tot-mond communicatie.

Ervaren identiteit: dit identiteitstype zal door middel van afname van vragenlijsten en daar waar mogelijk interviews met potentiële klanten in kaart worden gebracht. Door deze informatie te verzamelen moet er een beeld ontstaan van (een deel van) de doelgroep van de klant betreffende het imago en de reputatie van de vereniging en van de dienst.

Ideale identiteit: hierbij zal gekeken worden naar de capaciteit van de vereniging in termen van het aantal (geaccrediteerde) leden en er zal een beeld geschetst worden van de potentiële markt. Indien mogelijk zal aan de hand van deze bevindingen worden aangegeven in hoeverre de klant optimaal presteert binnen de huidige markt.

Gewenste identiteit: dit identiteitstype zal beschreven worden aan de hand van het beleidsplan en de visie, overtuigingen en opvattingen die leven binnen het bestuur van de klant. Er worden gekeken hoe zij de ontwikkeling op termijn van de vereniging zien en welke rol de klant over een bepaalde termijn moet vervullen.

Analyse van de drie relaties

Wanneer de vijf verschillende identiteitstypen zijn beschreven voor de situatie van de klant zal er naar de onderlinge relaties van de eerste drie identiteitstypen worden gekeken, te weten de werkelijke-, de gecommuniceerde- en de ervaren identiteit.

Allereerst zal de relatie tussen de werkelijke- en de gecommuniceerde identiteit worden geanalyseerd. Vervolgens die tussen de gecommuniceerde en de ervaren identiteit. Als laatste zal de relatie tussen de ervaren- en de werkelijke identiteit worden geanalyseerd. Op basis hiervan kan er een uitspraak worden gedaan over de effectiviteit van de huidige corporate identity van de klant.

Diagnose van de situaties

Aan de hand van een diagnose van de verschillende relaties kan worden nagegaan of er problemen zijn tussen de identiteitstypen en wat de oorsprong, de implicaties, het belang en de urgentie van het probleem is. Op basis hiervan kan er een uitspraak worden gedaan of en eventueel welk type identiteitsverandering voor de klant noodzakelijk is.

Selecteren van een gepaste strategie

Nu er inzicht is ontstaan in eventuele probleemgebieden betreffende de corporate identity van de klant, de oorsprong en implicaties van deze problemen en het type identiteitsverandering dat noodzakelijk is, kan er een strategie geselecteerd worden. Deze strategie is erop gericht om de drie verschillende identiteitstypen waar nodig meer met elkaar in overeenstemming te brengen en op deze manier de corporate identity van de klant te versterken.

Methodologie

Hieronder zal uitgelegd worden op welke manier de benodigde informatie betreffende de klant verkregen is. Deze informatie is relevant voor de beschrijving van de identiteitstypen voor de vereniging en het onderzoek naar de corporate identity van de vereniging. Er zal begonnen worden met een korte algemene introductie binnen het gebied van onderzoeksmethoden, waarna de methodes van onderzoek die relevant zijn voor deze case, beschreven zullen worden.

Algemene introductie

Onderzoek kan grofweg gedaan worden middels twee verschillende manieren. Dit zijn de kwalitatieve en de kwantitatieve methode. Het onderscheid tussen kwantitatieve- en kwalitatieve data in onderzoek is in essentie het onderscheid tussen numerieke- en niet numerieke data (Babbie, 2004, p. 26). In kwantitatief onderzoek tracht men de werkelijkheid via getallen te kwantificeren in hoeveelheden. In kwalitatief onderzoek daarentegen probeert men veelal een verbale reconstructie te maken van gevonden regels, patronen en structuren. Op deze manier probeert de onderzoeker de werkelijkheid in begrippen te vatten (Korzilius, 2000). In veel gevallen is kwalitatief onderzoek veelal exploratief van aard. Op deze manier is het ook goed mogelijk om kwalitatieve onderzoeksmethoden te combineren met kwantitatieve methoden. Een manier van combineren van beide methodes is die waarbij kwalitatief onderzoek gezien wordt als voorbereiding op kwantitatief onderzoek. Dit kan het geval zijn wanneer er nog te weinig kennis betreffende het onderwerp is, of wanneer de problematiek nog te complex is (Baarda et al., 2001).

Er zijn drie verschillende doelen van onderzoek doen. Dit zijn de doelen verkennen, beschrijven en verklaren. Hoewel het mogelijk is dat onderzoek meerdere doeleinden heeft, is het nuttig om dit onderscheid aan te merken omdat elk doel verschillende implicaties heeft voor andere aspecten van het onderzoeksontwerp (Babbie, 2004, p. 87). De manier van onderzoeken en het doel dat met het onderzoek nagestreefd wordt, zijn dus in grote mate bepalend voor de methoden van onderzoek die gebruikt worden. De beste studies maken veelal gebruik van meerdere methoden van onderzoek, waarbij gebruik gemaakt wordt van de verschillende krachten van de methodes (Babbie, 2004, p. 110). Mogelijke onderzoeksontwerpen zijn experimenten, surveys en observaties. Bij experimenten worden de onderwerpen van studie veelal op basis van toeval toegewezen aan twee of meer condities die de onafhankelijke variabele(n) vertegenwoordigen. Daarnaast kunnen de condities door de onderzoeker gemanipuleerd worden. Bij surveys wordt door middel van ondervraging een of meerdere variabelen bestudeerd. Bij observaties worden door middel van waarnemingen variabele(n) bestudeerd (Spector, 2003, pp. 33-36). Binnen deze classificaties zijn meerdere manieren voorhanden om variabelen te bestuderen.

Het onderzoek

In de literatuur zijn een drietal invalshoeken te onderscheiden die gericht zijn op het meten van de identiteit van een organisatie. Als eerste is dat de methode waarbij een onderzoeker op basis van een geheel aan eigenschappen de identiteit van een organisatie vaststelt. De tweede

invalshoek richt zich op de organisatieleden. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat identiteit datgene is dat organisatieleden vinden van hun organisatie. De derde methode richt zich op het meten van de identificatie van werknemers met de organisatie waar ze werkzaam zijn (van Rekom, 1999). Voor het onderzoek dat zich richt op de klant zal vooral op basis van de eerste invalshoek onderzoek worden gedaan naar de identiteit van de vereniging.

Voor het identiteitsonderzoek van de klant zal vooral gebruik gemaakt worden van kwalitatieve data. Wegens de beperkte tijd die voor dit onderzoek beschikbaar is, zal de volgorde van eerst kwalitatief- en vervolgens kwantitatieve dataverzameling niet mogelijk zijn. Het doel van het identiteitsonderzoek van de klant is veelal verkennend. Er zal getracht worden inzicht te verkrijgen in de identiteit van de vereniging en de opvattingen van zowel interne- als externe belanghebbenden. Op basis daarvan zal gekeken worden naar mogelijkheden om de huidige corporate identity middels strategische acties, te versterken.

Deskresearch

Middels een desk research, letterlijk 'onderzoek vanachter het bureau' (van Zee & Westerkamp, 2003), is het theoretisch kader opgesteld zoals dat in hoofdstuk 2 is gepresenteerd. Deskresearch is het verzamelen en analyseren van gegevens die al beschikbaar zijn. Veelal wordt hierbij gebruik gemaakt van openbare bronnen, als databanken, vak- en dagbladen en websites (van Zee & Westerkamp, 2003). Het literatuuronderzoek betreffende corporate identity zal bijdragen aan een groter inzicht voor (dienstverlenende) organisaties met betrekking tot mogelijkheden om hun corporate identity te analyseren en versterken. Ook voor het verzamelen van empirische informatie betreffende de klant en de dienst zal deels een bureauonderzoek gebruikt worden. De website van de klant, beleidsdocumenten en mediaberichten zullen hierbij de belangrijkste bronnen van informatie zijn.

Interviews

Naast het bureauonderzoek zal gebruik gemaakt worden van telefonische interviews die zullen worden afgenomen bij bestuursleden van de klant. Er zijn drie verschillende soorten interviews te onderscheiden. Dit zijn gestandaardiseerde interviews, niet gestandaardiseerde interviews en semigestandaardiseerde interviews (Ehigie & Ehigie, 2005). Voor het telefonisch interviewen van de bestuursleden van de klant zal gebruik gemaakt worden van semigestandaardiseerde interviews. Bij semigestandaardiseerde interviews heeft de onderzoeker een lijst met thema's en vragen die worden behandeld, hoewel deze per interview kunnen verschillen (Harlow, 2000). Daarnaast kan er onderscheid gemaakt worden op basis van de vorm van interactie van onderzoeker en deelnemer (Harlow, 2000). In dit onderzoek zal het interview telefonisch gehouden worden, waarbij de onderzoeker een lid van het bestuur van de klant interviewt, waarbij beide personen elkaar niet zullen ontmoeten. De thema's voor de interviews zullen gericht zijn op het ontdekken van de corporate identity van de vereniging. Deelonderwerpen hierin zijn activiteiten van bestuur en vereniging, waarden en overtuigingen binnen het bestuur, lange- en korte termijnplannen en de visie van het bestuur. Naast deze onderwerpen zal er extra aandacht geschonken worden aan het accreditatieplan zoals dat door de klant is samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam is opgesteld. Bij het afnemen van de interviews zal zoveel mogelijk rekening worden gehouden met enkele richtlijnen voor het afnemen van interviews. In het geval van de klant zal de interviewer zich zoveel mogelijk inlezen over het onderwerp en de situatie van de klant, zo exact mogelijk antwoorden van de geïnterviewden noteren en daar waar nodig doorvragen om onduidelijk of incomplete antwoorden helder te krijgen. Om deze reden is het ook wenselijk om twee bestuursleden te interviewen, zodat antwoorden met elkaar vergeleken kunnen worden en daar waar nodig met elkaar geconfronteerd kunnen worden. De twee bestuursleden die in het kader van dit onderzoek telefonisch geïnterviewd zullen worden, zijn (...). (...) is secretaris van het

bestuur van de klant en (...) is algemeen bestuurslid van de klant en houdt zich grotendeels bezig met het accreditatieplan en de daaruit voortkomende opleiding van de klant. Voor een overzicht van het afgenomen telefonisch interview bij de klant, zie bijlage 3.

Vragenlijst

Om percepties van externe belanghebbenden ten opzichte van de dienst in het algemeen en de klant in kaart te brengen zal een vragenlijst worden opgesteld. Deze vragenlijst zal worden opgestuurd naar alle Nederlandse sportorganisaties die zijn aangesloten bij het NOC*NSF. Een vragenlijst is een instrument dat specifiek ontworpen is om informatie te verkrijgen die bruikbaar is voor analyse (Babbie, 2004, p. 244). Vragenlijsten kunnen bestaan uit zowel vragen als stellingen. In de vragenlijst voor de klant zal in eerste instantie gebruik gemaakt worden van stellingen. Binnen het verkrijgen van informatie middels vragen en stellingen, hebben onderzoekers twee opties tot hun beschikking. Dit zijn de open einde vragen en de gesloten vragen. Bij de open einde vragen wordt de respondent gevraagd zijn of haar eigen antwoord te geven op de vraag. Bij de gesloten vragen wordt de respondent gevraagd een antwoord te selecteren uit een lijst die vooraf is samengesteld door de onderzoeker (Babbie, 2004, p. 245). Bij deze laatste optie is het ten eerste belangrijk dat de antwoordsmogelijkheden voor de respondent uitputtend zijn. Alle mogelijke antwoorden die verwacht mogen worden, moeten door de onderzoeker geleverd worden (Babbie, 2004, p. 245). Daarnaast moeten de antwoordcategorieën uniek zijn, zodat de respondent niet de neiging krijgt meerdere antwoordmogelijkheden te selecteren. Voor de vragenlijst van de klant zal ten eerste gebruik gemaakt worden van gesloten stellingen. De mogelijke antwoorden die respondenten kunnen kiezen zijn op basis van een schaal van 1 tot 5. Hierbij kan de respondent aangeven in welke mate hij of zij het met de stelling eens is. Naast de stellingen zijn er een drietal open vragen geformuleerd met als doel percepties van de potentiële klanten met betrekking tot de identiteit van de klant in kaart te brengen. Na het versturen van de vragenlijsten zal binnen een termijn van ongeveer zeven werkdagen een herinneringsmail naar de betreffende potentiële klanten worden verstuurd. Voor de vragenlijsten zoals die voor de klant zijn opgestuurd, zie bijlage 1.

Betrouwbaarheid en geldigheid onderzoek

Bij het doen van onderzoek en daarbij horend het evalueren van gegevens, is het altijd belangrijk om speciale aandacht te schenken aan twee technische beschouwingen van het onderzoek. Dit zijn de betrouwbaarheid en de geldigheid van het onderzoek. Deze beide componenten zullen tijdens het onderzoek naar de corporate identity van de klant zoveel mogelijk gewaarborgd worden. Betrouwbaarheid staat voor de kwaliteit van de meetmethode die veronderstelt dat dezelfde gegevens verzameld worden bij elke keer dat de meting bij hetzelfde fenomeen herhaald wordt (Babbie, 2004, p. 141). Geldigheid verwijst naar de mate waarin een meting het concept van onderzoek accuraat vertegenwoordigt (Babbie, 2004, p. 143).

Babbie (2004) onderscheidt een zowel praktische punten als methoden die bij kunnen dragen aan het creëren van betrouwbare metingen. Als het onderzoeksontwerp erop is gericht dat informatie wordt verkregen middels vragen aan mensen, is het van belang dat alleen die dingen worden gevraagd waarop de respondent redelijkerwijs het antwoord weet (Babbie, 2004 p. 142). Bij de semigestandaardiseerde interviews bij het bestuur van de klant, zullen alleen die mensen worden gekozen die geacht worden die kennis over de vereniging te bezitten, die relevant is voor het onderzoek. De geïnterviewde personen hebben tevens de mogelijkheid om een uitgewerkte versie van het interview in te zien en daar waar nodig verbeteringen aan te brengen. Op deze manier wordt de betrouwbaarheid van de informatie vergroot. Daarnaast worden methodes beschreven die de betrouwbaarheid van de metingen

kunnen vergroten, zoals het vaker uitvoeren van dezelfde meting, het maken van meerdere metingen voor een bepaald concept, het gebruik maken van bekende en 'bewezen' metingen en het aanstellen van een supervisor om de betrouwbaarheid van de onderzoeker te waarborgen (Babbie, 2004, pp. 142-143). Hoewel het uitvoeren van deze methodes in veel gevallen gezien de beperkte tijd niet haalbaar is voor dit onderzoek, geeft het wel richtlijnen voor het betrouwbaar uitvoeren van metingen en zal er in dit onderzoek zoveel mogelijk rekening mee worden gehouden.

De geldigheid of validiteit van het onderzoek, kan onderverdeeld worden in vier typen. Dit zijn de typen statische conclusie-, interne-, construct- en externe validiteit (Shadish, Cook & Campbell, 2002). Per type geldigheid worden er specifieke redenen genoemd waarom veronderstelde uitkomsten van metingen onjuist kunnen zijn. In het onderzoek naar de corporate identity van de klant zal met name de externe validiteit een punt van aandacht zijn. Ten eerste is dit de beperkte mogelijkheid tot generaliseren, waarvan vooral in het geval van de enquête sprake is. De vragenlijsten zullen opgestuurd worden naar 72 potentiële klanten waarvan zal moeten blijken hoe hoog de respons is. De vraag kan worden gesteld in hoeverre het identiteitsonderzoek voor de klant generaliseerbaar is naar andere dienstverlenende organisaties. Voor de klant zal de gevonden informatie en de case studie echter wel nuttig zijn. De uitkomsten van de enquête zullen middels het programma SPSS verwerkt worden. Doordat de vragenlijst grotendeels uit stellingen bestaat waarbij respondenten op basis van een gestandaardiseerde schaal kunnen aangeven in hoeverre zij het met de stelling eens zijn, is de uitkomst makkelijker te controleren.

Verantwoording gemaakte keuzes

Voor het afnemen van de interviews is gekozen voor bestuursleden van de klant in Nederland. Deze keuze is gebaseerd op de aanname dat deze personen meer kennis bezitten over het huidige beleid en de toekomstplannen van de klant dan de leden van de vereniging. Er is gekozen voor een semigestandaardiseerde interview, omdat op deze manier de meeste 'rijke' informatie betreffende de vereniging ingewonnen kan worden verkregen en er tevens de mogelijkheid bestaat deze informatie te ordenen. Voor een niet gestandaardiseerd interview zou dit laatste moeilijker zijn.

De vragenlijsten van de klant zullen opgestuurd worden naar potentiële klanten. Er is gekozen voor de organisaties, omdat op deze manier een soort vertegenwoordiger kan worden. Wanneer (...) apart benaderd zouden worden ontstaan er problemen betreffende de keuze voor het type, de hoeveelheid en de praktische moeilijkheden voor het verkrijgen van contact informatie.

Voor de opzet van de vragenlijsten is gekozen voor een format stellingen met vooraf vastgestelde antwoordmogelijkheden, omdat op deze manier de uitkomsten makkelijker te controleren zijn en er tevens een grotere groep respondenten bereikt kan worden. Gezien de beperkte tijd die beschikbaar is voor dit onderzoek, was dit noodzakelijk. Wel zijn er naast de gesloten stellingen een drietal open vragen aan het format toegevoegd. Op deze manier kan er aanvullende informatie worden verzameld van de externe belanghebbenden, zodat de klant hier beter op in kan spelen.

Hoofdstuk 4: Case studie klant

In dit hoofdstuk zal een case studie worden uitgevoerd aan de hand van de praktijksituatie van de klant. De klant is een vereniging die zich inzet om de ontwikkeling van (...) in Nederland te bevorderen. Binnen deze vereniging wordt er een onderscheid gemaakt tussen docenten, praktiserend (...) en onderzoekend (...).

Het belangrijkste doel van de klant is om (...) in Nederland te bevorderen. De nadruk ligt hierbij op het bevorderen van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van de dienst en de toepassing van kennis in de praktijk. Daarnaast vallen alle andere mensen die interesse hebben in de dienst, binnen de doelgroep.

Beschrijving identiteitstypen

Hieronder zullen de vijf identiteitstypen die voortkomen uit het model van Balmer (2001) beschreven worden voor de situatie van de klant.

Werkelijke identiteit

In 1989 is in Amsterdam de klant in Nederland opgericht. Op dit moment is de klant een algemene jonge vereniging waarin het overgrote deel van de Nederlandse (...) als lid vertegenwoordigd is. Het bestuur van de klant bestaat uit acht personen waarvan er tevens vijf lid zijn van de klant. Het bestuur houdt zich vooral bezig met het in stand houden van de vereniging, dat wil zeggen het aantrekken van nieuwe leden en het contact onderhouden met de huidige leden. De afgelopen periode is het bestuur veelal druk geweest met het coördineren van het accreditatieplan en het invoeren van een aantal beroepscodes en gedragsregels die gelden voor de leden van de klant. Het bestuur van de klant komt een aantal keer per jaar bij elkaar om de ontwikkeling van de vereniging te bespreken. De vereniging wordt bestuurd met als achterliggende gedachte dat het voor (...) zeer belangrijk is dat zij zich kunnen 'bewijzen', dus kunnen onderscheiden van mentale trainers die geen opleiding hebben gehad. Hiervoor is het accreditatieplan een belangrijke stap.

Het doel van de klant is om de ontwikkeling van (...) in Nederland te bevorderen. Dit doel probeert de klant te bewerkstelligen door middel van verschillende activiteiten. Hieronder staat een kort overzicht afkomstig van de website van de klant, met betrekking tot activiteiten die de vereniging onderneemt om hun doelstelling te bereiken;

- Het organiseren van studiebijeenkomsten en congressen waarop de uitwisseling van informatie plaatsvindt.
- Het verspreiden van informatie middels bijeenkomsten, congressen, cursussen en publicaties.
- Het opstellen van opleidingsrichtlijnen op het gebied van de dienst.
- Het tot stand brengen en onderhouden van contacten met verenigingen voor de dienst in het buitenland en het adviseren van de georganiseerde (...) en overheid ten aanzien van zaken die betrekking op het gebied van de dienst.
- Het aangaan van samenwerkingsverbanden met zowel nationale- als internationale instanties.

Omdat de klant bestaat uit leden die veelal op zelfstandige basis werken sportpsycholoog is het lastig om inzicht te verkrijgen in het aantal klanten dat zij hebben. Doordat elke (...) op zelfstandige basis de dienst aanbiedt, kan dit per (...) verschillen. De klant speelt geen rol in het aanbieden van de dienst. Wel zijn er vanuit de klant initiatieven op gang gekomen die de kwaliteit van de dienst van haar leden moet waarborgen. Zo is het eerder genoemde accreditatieplan opgesteld, dat in november 2004 is goedgekeurd op de algemene ledenvergadering. Dit onderwerp is de afgelopen periode een groot aandachtspunt geweest

voor het bestuur van de klant. Het accreditatieplan bestaat uit een speciaal studieprogramma dat de klant in samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam heeft opgesteld. Het betreft een postacademische master waaraan universitair afgestudeerden op het gebied van psychologie of bewegingswetenschappen, kunnen deelnemen. Deze opleiding is een aanvullende wetenschappelijke opleiding, bedoeld voor uitvoerende (...) met als doel specialisatie op het gebied van toepassing van de dienst. Wanneer dit programma door leden wordt afgerond, worden zij door de klant erkend en geregistreerd als praktijk (...). Ook voor de uitvoerend- en onderwyzend (...) zijn er bepaalde eisen opgesteld, maar voor deze gebieden wordt er geen aanvullende opleiding aangeboden. Op deze manier kan aangetoond worden dat (...) aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Het is voor de vereniging echter geen vereiste dat leden dit studieprogramma hebben afgerond, dus geaccrediteerd zijn. Het bestuur fungeert dan ook veel als klankbord voor haar leden met betrekking tot informatie over de opleiding.

Gecommuniceerde identiteit

De website laat zien wat de klant wil en hoe de vereniging probeert deze doelen te bereiken. De website bevat korte informatie over de doelstellingen, het bestuur, de aangesloten leden en het beleid van de vereniging. Vervolgens is er informatie over de dienst en hoe de dienst van waarde kan zijn voor potentiële klanten. Onder het kopje actueel op de website is informatie te vinden over de congressen die de klant heeft georganiseerd. Hierbij is het bij enkele congressen ook mogelijk om na te lezen wat inhoudelijk gezien de onderwerpen van deze congressen waren. Daarnaast zijn er enkele persberichten en aankondigingen van congressen te terug te vinden op de site. De procedure om lid te worden van de klant staat duidelijk vermeld op de site. Deze informatie is vooral interessant voor (potentiële) leden van de klant. Dit geldt ook voor het vragenforum, dat de belangrijkste vragen voor (potentiële) (...) beantwoordt.

Zoals op de site terug te vinden is, organiseert de klant congressen en bijeenkomsten voor leden en belangstellenden. Dit sluit aan bij de doelstelling die op de website geformuleerd is, het opbouwen en onderhouden van contacten met verenigingen voor de dienst in het buitenland en aan het adviseren van de georganiseerde (...) en overheid ten aanzien van zaken die betrekking hebben op het terrein van de dienst.¹ Ook brengt de klant regelmatig een bulletin uit met (wetenschappelijke) artikelen en informatie betreffende de dienst. Deze wordt verstuurd naar alle leden die zijn aangesloten bij de klant en bevat wetenschappelijke informatie over (...).

De communicatie van de klant naar haar leden vindt vooral plaats op de congressen en bijeenkomsten die erop zijn gericht informatie te verspreiden en uit te wisselen. Daarnaast worden leden per mail, een bulletin, en via nieuwsbrieven op de hoogte gehouden van de ontwikkeling van de vereniging. Ook wordt de Algemene Ledenvergadering gebruikt om zaken betreffende de klant te bespreken, zoals het voorbeeld met het accreditatieplan. Door het opzetten van het accreditatieplan laat de klant zien aan zowel haar leden als aan de doelgroep dat aantoonbare kwaliteitseisen voor de vereniging een belangrijk streven is. Op de site is dan ook een duidelijke weergave te zien van geregistreerde (...), onderverdeeld naar hun werkveld. De vereniging onderneemt echter geen aanvullende acties om de andere delen van vooral de externe doelgroep te bereiken. De informatie die de vereniging communiceert is vooral intern gericht, dat wil zeggen op de leden en het bestuur van de Vereniging. De website is natuurlijk toegankelijk voor alle geïnteresseerden, maar er worden geen extra acties ondernomen om belangstellenden bekend te maken met de website en hetgeen de klant doet. Ook worden er geen extra acties ondernomen om potentiële klanten bekend te maken met de

¹ <http://www.klant.nl>

klant. Hoewel deze groepen samen met algemene belangstellenden wel als doelgroep worden aangemerkt, wordt er vooral aandacht besteedt aan het communiceren naar de leden van de vereniging. Voor het omgaan met de externe niet controleerbare communicatie onderneemt de klant geen extra acties. Er is geen PR-man die het contact met de buitenwereld verzorgt, of als vertegenwoordiger van de klant optreedt. Wel is er de mogelijkheid voor leden van de klant om vragen vanuit de media door te verwijzen naar een door de klant samengestelde lijst van contactpersonen, die op dat moment de communicatie naar de media kunnen doen.

Vooraf bij uitvoerende (...) is het contact tussen klanten en leden van de klant zeer belangrijk voor de beeldvorming die klanten hebben en kunnen verspreiden naar derde partijen. Hierdoor is het belangrijk dat het imago dat leden van de klant projecteren, aansluit bij hetgeen de klant wenselijk acht. Hier speelt de klant deels op in door gebruik te maken van de beroepscode en ethiek van het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP). Overtredingen van deze code of klachten over het functioneren van klant-leden worden afgehandeld conform de klachtenprocedure van het NIP.² Deze regel geldt voor alle drie profielen van (...).

Ervaren identiteit

Voor het bepalen van de ervaren identiteit zal gebruik gemaakt worden van de uitkomsten van de vragenlijsten die zijn verstuurd naar de potentiële klanten. Voor een volledig overzicht van de uitkomsten, zie bijlage 2. Voor een beeldend overzicht van de uitkomsten in combinatie met de onderwerpen, zie figuur 3.

Van de geënquêteerde potentiële klanten gaf 70- tot 75% aan zowel bekend te zijn met de dienst en er tevens ervaring mee te hebben. Daarnaast gaf 85% aan het eens, dan wel helemaal eens te zijn met de stelling dat de dienst een toegevoegde waarde kan hebben.. Hieruit voortkomende zou 65% van de potentiële klanten haar leden dan ook aanraden gebruik te maken van de dienst. Deze gegevens geven een beeld van de percepties van een deel van de doelgroep, namelijk betalende belangstellenden in de vorm van potentiële klanten als vertegenwoordigers van haar leden. Op basis van deze gegevens kan gezegd worden dat het imago van de dienst in het algemeen redelijk positief is. Het merendeel van de ondervraagde potentiële klanten onderkent de toegevoegde waarde van de dienst en raadt haar leden dan ook aan hier gebruik van te maken.

Over de percepties van de doelgroep met betrekking tot de klant, kan het volgende gezegd worden. Een kleine meerderheid van de ondervraagden, 55%, geeft aan bekend te zijn met de klant. Deze vraag moet inzicht geven in de naamsbekendheid van de vereniging. De inhoudelijke bekendheid van de doelgroep met de klant is een stuk lager. Van de ondervraagden geeft 20% aan kennis te hebben van de samenwerkingsverbanden van de klant en de inhoudelijke doelstellingen van de vereniging. Ook het accreditatieplan, een onderwerp waar het bestuur van de klant de afgelopen periode veel tijd in heeft gestoken, is bij slechts een klein deel van de ondervraagde potentiële klanten, 20%, bekend. Er kan dus eigenlijk gezegd worden dat een kleine meerderheid van de ondervraagden bekend is met de naam, maar dat een grote meerderheid weinig tot geen kennis bezit over hetgeen de klant daadwerkelijk doet.

	(Helemaal) Oneens	Enigszins (on)eens	(Helemaal) Eens
Bekend met			

De open vragen zoals die zijn geformuleerd in de vragenlijst kunnen meer inzicht bieden in de percepties van de doelgroep ten opzichte van de klant. Het merendeel van de ondervraagde potentiële klanten gaf aan te weinig kennis over de klant te bezitten om de open vragen te beantwoorden. Van het aantal potentiële klanten dat wel contact heeft gehad met (...) was over het algemeen de ervaring zeer positief. Wel werd daarnaast aangegeven dat niet bekend was of de bewuste (...) ook aangesloten waren bij de klant. Over het beeld dat de doelgroep heeft van de klant kan gezegd worden dat dit beeld in een aantal gevallen niet overeen komt.

De dienst	15%	10%	75%
Ervaring de dienst	20%	10%	70%
Afspraken over de dienst	40%	30%	30%
Toegevoegde waarde de dienst	5%	10%	85%
Aanraden van de dienst	5%	30%	65%
Bekend met klant	35%	10%	55%
Bekend met samenwerkingen klant	65%	15%	20%
Inhoudelijk bekend met klant	75%	5%	20%
Belang aantoonbare kwaliteit	5%	50%	45%
Bekend met kwaliteitseisen	40%	15%	45%
Bekend met accreditatieplan klant	60%	20%	20%
Belang bij meer informatie over klant	35%	20%	45%

Figuur 3: uitkomsten van vragenlijsten verstuurd voor de klant, naar onderwerp.

beroepsvereniging betiteld, terwijl dit juist niet het geval is. Het merendeel gaf echter ook aan de vereniging te zien als een vakvereniging waarbij kwaliteit hoog in het vaandel staat. Dit komt overeen met het gewenste imago van de vereniging die zich wil onderscheiden door middel van ontwikkeling en aantoonbare kwaliteit. Weinig ondervraagden konden een oordeel geven over de klant, omdat zoals eerder gezegd het vaak niet bekend was in hoeverre de gecontacteerde (...) lid waren van de klant. De antwoorden die werden verkregen bij de laatste open vragen, de verwachtingen van de doelgroep ten opzichte van de klant, waren veelal eenduidig. Veel potentiële klanten gaven aan meer informatie betreffende de klant en haar werkwijze te willen en op welke manier de klant van waarde kan zijn voor de potentiële klanten in het ondersteunen van haar leden. De antwoorden op de open vragen sluiten redelijk aan bij de antwoorden op de gesloten vragen. De ondervraagde potentiële klanten die wel kennis van- en ervaring met de klant hebben, geven veelal aan tevreden te zijn over deze ervaringen. Wel wordt aangegeven dat zij graag aanvullende informatie over de klant zouden willen verkrijgen over de manier waarop de klant van waarde kan zijn voor hen. Naast de groep die relatief bekend zijn met de klant is er een grote groep die weinig tot geen kennis over de klant bezit en dus geen oordeel over de vereniging kan geven. Het gewenste imago en de reputatie die de klant graag zou uitstralen, komt bij een meerderheid van de ondervraagden niet overeen met de percepties die deze doelgroep heeft.

Ideale identiteit

Voor het bepalen van de ideale identiteit is het belangrijk om de doelstelling van de klant nogmaals te formuleren. De doelstelling van de klant is om de ontwikkeling van de dienst te bevorderen, en dan met name het bevorderen van wetenschappelijk onderzoek op het terrein van de (...) en de toepassing van psychologische kennis in de praktijk. Binnen deze

doelstelling zijn drie afgeleiden geformuleerd die betrekking hebben op de overkoepelende doelstelling. Hieronder staat weergegeven wat deze doelstellingen zijn ³;

- Het vergroten van kennis onder (...) en belangstellenden
- Zorgen dat binnen de (...) gewerkt wordt volgens (...) kennis
- Het bevorderen van (...) onderzoek

Het vergroten van kennis onder (...) en belangstellenden is een doelstelling die de klant meetbaar kan maken aan de hand van het aantal geaccrediteerde (...). Deze accreditatie geldt als soort bewijs voor het bezitten van een bepaald niveau. Het afronden van een universitaire studie psychologie geeft dit natuurlijk ook. De eerste van de drie doelstellingen die hierboven zijn geformuleerd, is dan ook een doelstelling waar de vereniging zelf het meeste inzicht in heeft.

Inmiddels bestaat de klant uit ongeveer 160 leden, waarvan 39 geregistreerde (...). Gegevens over het totaal aantal geregistreerde (...) is niet verkrijgbaar. Wel wordt aangegeven dat het merendeel van de Nederlandse (...), ongeveer 160, is vertegenwoordigd binnen de klant. Dit aantal geeft een indicatie van het totale aanbod van de dienst in Nederland.

Volgens gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek waren er 30.070 potentiële klanten in het jaar 2003 bij de Kamers van Koophandel geregistreerd. Deze potentiële klanten hadden in datzelfde jaar 6.021.000 leden, klanten of abonnementen. Dat wil zeggen cursisten, abbonementhouders en dergelijke. Bij het aantal van 6.021.000 leden, klanten of abonnementen, kan het aantal van 220.000 worden opgeteld van leden en cursisten van watersportorganisaties. Dit brengt het geheel op 6.241.000 leden, klanten of abonnementen. Deze cijfers geven een beeld van de grootte van de mogelijke markt voor de dienst. Deze gegevens schetsen een beeld van een deel van de doelgroep van de klant, te weten de betalende belangstellenden. ⁴ In welke mate er binnen de markt die hierboven gepresenteerd wordt, gewerkt wordt met de dienst en of dat gebeurt op basis van (...) kennis, is in het kader van dit onderzoek geen tijd voor om onderzoek naar te doen. Zoals al eerder aangegeven werken de (...) die lid zijn van de klant op zelfstandige basis, en is de klant geen beroepsvereniging die de zakelijke belangen van haar leden vertegenwoordigt. Hierdoor is het moeilijk na te gaan welk deel van de potentiële markt voor de dienst, door de leden van de klant bereikt wordt. De gegevens over het aantal klanten en afgenomen diensten is in het bezit van de leden zelf en hier heeft de vereniging dus geen inzicht in. Wel kan de klant vervolgonderzoek laten doen naar de mate waarin binnen de (...) gebruik wordt gemaakt van psychologische kennis. De vragenlijsten die zijn verstuurd hebben een eerste kleine opzet hiervoor gegeven.

Het bevorderen van psychologisch onderzoek is de laatste doelstelling die voortkomt uit het beleidsplan van de klant. De kennis over deze doelstelling is ook grotendeels aanwezig binnen de vereniging. Zo kan de vereniging nagaan in hoeverre er meer onderzoek wordt gedaan op het gebied van de dienst door haar leden en een oordeel geven over de kwaliteit van deze onderzoeken.

Gewenste identiteit

De gewenste identiteit is veelal gebaseerd op het beleidsplan zoals dat in conceptvorm is opgesteld en de telefonische interviews die zijn afgenomen bij de klant. Uit het telefonische interview met de secretaris van de klant dhr. Weltevreden, kwam naar voren op welke manier de klant graag gezien zou willen worden. De klant zou graag gezien worden als een vereniging die bekend staat als deskundig, professioneel en goed georganiseerd. Er moet een beeld zijn van een professionele vereniging die altijd bereikbaar is voor contact en antwoord

³ Beleidsplan klant 2008-2011, 2008

⁴ Beleidsplan klant 2008-2011, 2008

en de toegang heeft tot een internationaal netwerk gericht op de dienst. Mevrouw Hutter gaf aan dat de klant gezien zou moeten worden als een betrouwbare informatiebron voor de dienst met een degelijk imago. De klant moet een centraal punt worden voor de dienst waar belangstellenden terecht moeten kunnen. Op deze manier moet de klant een visitekaartje worden voor zowel haar leden als ook als vertegenwoordiger van de dienst en haar leden naar buiten toe. In het beleidsplan wordt als eerste een droomdoel geformuleerd zoals dat voortkomt uit het bestuur van de klant. Dit doel luidt; dat iedereen die sport al vroeg in zijn sportloopbaan kennis maakt met de dienst, ofwel via een goed opgeleide trainer, ofwel direct via een (...), en dat iedereen daardoor lekkerder sport en zelfs een prettiger leven krijgt⁵. De doelen die zijn geformuleerd voor de periode 2008-2011 kunnen globaal onderverdeeld worden in doelen voor de externe doelgroep en doelen voor de interne doelgroep. De externe doelgroep bestaat dan uit trainers, bondsmedewerkers en medewerkers van sportondersteunende organisaties en belangstellenden. De interne doelgroep bestaat uit de (potentiële) leden van de klant.

De doelstellingen voor de externe doelgroep zijn veelal gericht op (naams)bekendheid van de klant, kennis over de dienst als toegevoegde waarde voor sporters en kennis over het accreditatiesysteem van de klant. De doelstellingen voor de interne doelgroep zijn veelal gebaseerd op kennis overdracht en het uitwisselen van (internationale) kennis met als doel kennis betreffende de dienst te vergroten.

Analyse van de drie relaties

In dit deel zullen de drie relaties tussen de identiteitstypen zoals die zijn beschreven voor de klant, geanalyseerd worden. De identiteitstypen waar hem om gaat, zijn de werkelijke-, de gecommuniceerde- en de ervaren identiteit.

Werkelijke- en gecommuniceerde identiteit

De werkelijke identiteit van de klant is gebaseerd op de informatie die voort is gekomen uit de interviews met dhr. Weltevreden en mevr. Hutter van het bestuur van de klant en de gesprekken met dhr. de Wijngaert van het bestuur van de klant. De informatie die hieruit voortkomt heeft aangetoond wat de vereniging daadwerkelijk is. Verder heeft de website van de klant gediend als aanvullende informatiebron. Voor het bepalen van de gecommuniceerde identiteit is gebruik gemaakt van de website en andere middelen waarmee de klant zich probeert te presenteren. De interviews hebben tevens bijgedragen aan het verkrijgen van inzicht betreffende de acties die door de klant worden ondernomen om zich te presenteren.

Kort samengevat kan gezegd worden dat de klant een jonge algemene vereniging is die zich als doel heeft gesteld om de dienst in Nederland te bevorderen. Het doel hierbij is om zowel van waarde te zijn voor de leden van de vereniging als ook voor de buitenwereld. Onder de buitenwereld wordt in dit geval verstaan, de potentiële klanten en haar leden en alle belangstellenden voor de dienst. De klant besteedt veel aandacht aan het aantoonbaar maken van de kwaliteit van haar leden, door middel van het accreditatieplan. Het doel hierbij is om naast het verkrijgen van kwalitatief hoog opgeleide (...), de buitenwereld te tonen waar de klant voor staat. Acties die door het bestuur worden ondernomen zijn vooral gericht op de interne organisatie van de vereniging. Deze acties hebben veelal als doel om kennis over de dienst te vergroten en informatie tussen leden uit te wisselen, om zo de kwaliteit van de dienst te bevorderen.

De gecommuniceerde identiteit van de vereniging is ook vooral gericht op interne communicatie naar leden en bestuur van de klant. Afgezien van de website die voor iedereen toegankelijk is, onderneemt de klant nog geen extra acties om naar buiten toe te treden en aan

⁵ Beleidsplan klant 2008-2011, 2008

andere delen van de doelgroep bekend te maken wat de klant is en wat zij precies doen. De doelgroep van de klant bestaat uit (...), betalende belangstellenden en niet betalend publiek. De communicatie die de klant verspreidt is dus eigenlijk vooral gericht op een klein deel van de doelgroep.

Er kan gezegd worden dat in de situatie van de klant de gecommuniceerde identiteit niet geheel overeenkomt met de werkelijke identiteit van de vereniging. Op de website van de klant staan een aantal doelstellingen en daarbij horende activiteiten om die doelstellingen te bereiken. In de werkelijke situatie komt dit niet altijd overeen. De doelstellingen die betrekking hebben op de interne organisatie wordt veel aandacht aan geschonken en worden veelal bewerkstelligd. De doelstellingen die gericht zijn op de externe omgeving van de vereniging, het adviseren van de georganiseerde (...) en overheid over zaken met betrekking tot de dienst, krijgen minder aandacht. Er worden weinig acties ondernomen om dat wat de klant werkelijk doet en belangrijk vindt, te communiceren naar de buitenwereld. Onder de buitenwereld wordt verstaan niet betalend publiek.

Gecommuniceerde- en ervaren identiteit

De ervaren identiteit van de klant is gebaseerd op de gegevens die voortkomen uit de vragenlijsten die zijn verstuurd naar de Nederlandse organisaties. Hiermee is getracht percepties van een deel van de externe doelgroep van de klant, betalende belangstellenden, in kaart te brengen.

Zoals eerder gezegd richt de klant zich in haar communicatie vooral naar de interne organisatie. Dit is dan ook van invloed op de percepties die externe belanghebbenden hebben van de klant. De klant heeft geen PR-man die de communicatie naar buiten te verzorgt en de mediaberichtgeving over de dienst probeert te beïnvloeden. Wel heeft de klant een lijst met contactpersonen die kunnen fungeren als spreekbuis voor de media voor leden van de klant. Uit gegevens van de vragenlijsten kwam duidelijk naar voren dat de bekendheid van een deel van de doelgroep, Nederlandse organisaties, met de klant nog beperkt is. Hoewel een kleine meerderheid van de ondervraagden aangaf bekend te zijn met de naam klant, is er bij deze doelgroep weinig inhoudelijke kennis betreffende de klant. Dit lijkt niet geheel voort te komen uit desinteresse van de betreffende organisaties, omdat een overgroot deel van de ondervraagden wel aangaf te toegevoegde waarde van de dienst te onderkennen. Een belangrijk punt was dan ook dat ongeveer de helft van de organisaties aangaf graag informatie betreffende de klant en haar werkwijze te ontvangen. Dit was ook een belangrijk punt dat terugkwam in de open vragen. Organisaties zouden graag willen weten op welke manier de klant van waarde kan zijn voor hun organisatie en hun leden.

Over de relatie tussen de gecommuniceerde identiteit en de ervaren identiteit kan dus gezegd worden dat de klant er niet geheel in slaagt de gewenste boodschap over te brengen aan een deel van de doelgroep. Naar de leden en het bestuur van de klant is een regelmatige informatiestroom in de vorm van bijeenkomsten, nieuwsbrieven, bulletins, e-mails en congressen. Naar de externe belangstellenden wordt echter weinig tot geen actie ondernomen om datgene waar de klant voor staat en wat zij doen, duidelijk te maken. Dit zorgt voor een situatie waarin een overgroot deel van de ondervraagde doelgroep geen inhoudelijke kennis bezit over de klant.

Ervaren- en werkelijke identiteit

De identiteit zoals die door een deel van de doelgroep ervaren wordt, sluit niet altijd aan bij de vereniging zoals de klant die in werkelijkheid is. Mogelijk heeft dit te maken met de hierboven genoemde beperkte communicatie naar deze externe doelgroep.

Uit de verkregen gegevens uit de vragenlijsten blijkt in een enkel geval dat wanneer organisaties aangeven bekend te zijn met de klant, deze kennis niet geheel overeenkomt met wat de klant daadwerkelijk is. Zo werd de klant een beroepsvereniging en een belangenvereniging genoemd, terwijl ze dat in werkelijkheid niet is. Een belangrijk punt dat ook een aantal keer genoemd bij het beantwoorden van de open vragen, waren de woorden kwaliteit en deskundigheid. Dit sluit aan bij hetgeen de klant zich voor inspant en waar het graag voor wil staan. Over het algemeen kan gezegd worden dat uit de vragenlijsten bleek dat in veel gevallen de ondervraagde organisaties niet in staat waren een beeld te schetsen of een oordeel te geven over de klant. De reden die hiervoor vaak werd aangegeven is het ontbreken van kennis over de vereniging. Positieve punten die naar voren kwamen uit de enquête was het feit dat een groot deel van de ondervraagden aangaven de dienst te zien als een toegevoegde waarde hun leden. Daarnaast was voor een aanzienlijk deel aantoonbare kwaliteit van (...) een belangrijke factor voor organisaties bij de keuze voor een (...). Dit zijn punten waar de klant zich voor inspant en die dus aansluiten bij de wensen van de doelgroep. Hier moet echter wel bij vermeld worden dat slechts 20% van de ondervraagde organisaties (deels) bekend is met het accreditatieplan van de klant.

Over de relatie tussen de ervaren- en de werkelijke identiteit kan dus gezegd worden dat de klant veel aandacht besteed aan onderwerpen die voor de externe doelgroep van belang zijn. Deze doelgroep bezit in veel gevallen echter wel over te weinig kennis over de klant om een oordeel te geven over de vereniging. Dit hangt samen met het gegeven dat voor een groot deel van de doelgroep niet geheel duidelijk is wat de klant doet en waar zij voor staat. Hierdoor is er in een klein aantal gevallen sprake van veronderstelde kennis van de doelgroep betreffende de klant die niet geheel aansluit bij de werkelijke identiteit van de vereniging.

Diagnose van de situatie

Voor het diagnosticeren van de situatie van de drie relaties ten opzichte van de corporate identity van de klant is het nuttig om de volgende vragen te doorlopen:

- Is er een probleem of zijn er problemen?
- Wat is de oorsprong van het probleem?
- Wat zijn de implicaties?
- Wat is urgent, belangrijk en wenselijk?
- Wat voor type identiteitsverandering is nodig?

In het geval van de klant lijkt er sprake te zijn van een probleem dat zich vooral concentreert op het gebied van overdragen van kennis en informatie naar relevante externe belangstellenden. De klant slaagt niet geheel in de opzet om de onderwerpen die voor de vereniging van belang zijn en waar veel tijd en energie in wordt gestoken, bekend te maken naar het externe publiek. Dit is terug te zien in de relaties tussen de drie identiteitstypen, waar in eigenlijk alle drie de situaties er enige discrepantie bestaat tussen de typen. Dit is een situatie die niet als wenselijk wordt beschouwd. De oorsprong van dit probleem is in grote mate terug te voeren naar de communicatieprogramma's. In het geval van de klant concentreert het probleem zich op de externe communicatieprogramma's. De interne communicatieprogramma's naar leden en bestuur lijkt goed te functioneren. Gevolg van het ontbreken van de externe communicatieprogramma's is dat de klant moeite heeft datgene waar de vereniging zich voor inspant en als belangrijk beschouwd, in te beperkte mate bekend

is bij de externe doelgroep. Hierdoor ontstaat er een situatie waarin de klant op dit moment vooral van waarde is voor haar (potentiële) leden. Uit de interviews en de beleidsdoelstellingen blijkt echter dat de klant zich wel degelijk ook wil richten en van waarde wil zijn voor de buitenwereld. Deze doelstelling lijkt op dit moment niet voldoende bereikt te worden. Het zou dan ook wenselijk zijn voor zowel de klant als de (...) dat de vereniging zich in haar beleid meer naar buiten toe richt. Er is veel tijd gestoken in het creëren van een kwalitatief hoogwaardige vereniging en een speciaal opleidingsplan voor uitvoerend (...). Voor de vereniging is het van belang om dit nu kenbaar te maken aan de externe doelgroep, zodat zowel de (...) als de vereniging met haar leden, hier van kan profiteren. Hiervoor is een identiteitsverandering op het gebied van vooral de gecommuniceerde identiteit noodzakelijk. Daarnaast lijkt een verandering op het gebied van de werkelijke identiteit ook wenselijk, om datgene waar de vereniging graag voor wil staan tot uiting te brengen en bekend te maken.

Selecteren van een gepaste strategie

Om de drie verschillende identiteitstypen van de klant met elkaar in overeenstemming te brengen, zijn een tweetal strategische acties vereist. Dit zijn de strategische acties gericht op bewerkstelling van verandering binnen de cultuur en het gedrag van de organisatie en het aanbrengen van veranderingen binnen externe communicatieprogramma's.

Vooraf de laatstgenoemde actie lijkt van groot belang voor de klant. Het gaan in het geval van de klant vooral om een uitbreiding van de externe communicatieprogramma's. Hierbij zouden de communicatiekanalen die worden gebruikt om de interne doelgroep, de leden, op de hoogte te houden, kunnen dienen als voorbeeld. Deze uitbreiding van het externe communicatieprogramma zal gepaard moeten gaan met een verandering binnen het gedrag en de cultuur van de vereniging. Deze verandering zal er dan op gericht moeten zijn dat de vereniging zich inspannt om aan de buitenwereld kenbaar te maken wat en waarom zij op een bepaalde manier te werk gaat. Naast het bewerkstelligen van de doelstellingen zoals die door de vereniging zijn geformuleerd, zou de vereniging bewust deze informatie moeten delen met de buitenwereld. Deze manier van handelen zal dan deel moeten gaan uitmaken van het gedrag en de cultuur binnen het bestuur en haar vereniging. Hiervoor lijkt het creëren van een functie die de communicatie met de buitenwereld onderhoudt, de meest geschikte oplossing. Op deze manier hangen de strategische acties gericht op de externe communicatieprogramma's en het gedrag en cultuur binnen de vereniging, nauw met elkaar samen.

Hoofdstuk 5: Conclusie

Nu er een literatuurverkenning is gedaan met als onderwerp het analyseren en versterken van de corporate identity van organisaties, is de kennis over het onderwerp toegenomen. De inzichten die zijn voortgekomen uit de literatuurverkenning, zijn middels een casestudie voor de klant getoetst in de praktijk. Voor deze casestudie is gebruik gemaakt van het model van Balmer (2001). Met de nieuwe inzichten is het mogelijk om de hoofdvraag, zoals die aan het begin van dit onderzoek geformuleerd is, te beantwoorden. Deze hoofdvraag luidde: *Hoe kunnen dienstverlenende organisaties hun corporate identity analyseren en versterken?*

Dienstverlenende organisaties kunnen hun corporate identity als eerste analyseren door middel van analyse van de vijf verschillende identiteitstypen zoals die worden beschreven door Balmer (2001). Dit zijn de werkelijke-, de gecommuniceerde-, de ervaren-, de ideale- en de gewenste identiteit. Wanneer na analyse van deze relaties blijkt dat er een te beperkte mate van overeenstemming is tussen de verschillende identiteitstypen, kan een organisatie besluiten over te gaan tot het nemen van strategische acties. Deze acties zijn er op gericht veranderingen teweeg te brengen in de afzonderlijke identiteitstypen met als doel de verschillende typen meer met elkaar in overeenstemming te brengen. Verschillende acties zijn gericht op de cultuur en het gedrag van de organisatie, de interne- en externe communicatieprogramma's, de positie van de organisatie en de visie en missie van de organisatie. Uiteindelijk zal dit leiden tot een situatie waarin de huidige corporate identity van een organisatie versterkt wordt.

Resultaten case-studie klant

Voor de situatie van de klant, blijkt dat er vooral sprake is van een te beperkte externe communicatie. Deze heeft zijn oorsprong in de gecommuniceerde identiteit van de vereniging. Deze beperkte externe communicatie heeft als gevolg dat het vooral voor belangrijke externe belanghebbenden, niet geheel duidelijk is wat de klant is en wat de vereniging precies doet. Strategische acties voor de klant zouden er dan ook op gericht moeten zijn om door middel van veranderingen binnen cultuur en gedrag van de vereniging, een effectief extern communicatieprogramma te bewerkstelligen. De strategische acties voor de klant zouden zich dus vooral moeten richten op de werkelijke identiteit, hetgeen de vereniging doet, en de gecommuniceerde identiteit, de berichtgeving over en van de vereniging.

Conclusies conceptueel model

Het conceptueel model zoals dat door de onderzoeker is opgesteld, biedt een pragmatische manier om de corporate identity van een organisatie in kaart te brengen. De verschillende identiteitstypen kunnen door een goede operationalisatie duidelijk van elkaar worden onderscheiden en vergeleken. Dit vormt de basis voor uitspraken over de effectiviteit van de huidige corporate identity en mogelijkheden tot versterking. De veronderstelde eenzijdige relatie tussen de mate van overeenkomst tussen de identiteitstypen en de effectiviteit van de organisationele communicatie is tweeledig. Zo is de effectiviteit van de organisationele communicatie in grote mate ook van invloed op de overeenkomst tussen de identiteitstypen. De effectiviteit van de organisationele communicatie wordt daarnaast in grote mate bepaald door de leden van de organisatie. Het zijn de leden van de organisatie die tijdens het contactmoment tussen ontvanger en aanbieder van de dienst de identiteit van de organisatie bekend maken. Zij hebben dus ook veel invloed op het imago en de reputatie dat van de organisatie gecreëerd wordt. De strategische acties zijn in het model in beperkte mate uitgediept. Een belangrijk punt is dat het vooral algemene mogelijkheden voor organisaties geeft om acties te ondernemen. Voor dienstverlenende organisaties zouden deze acties niet

genoeg kunnen zijn. Een aanvulling op de strategische acties zouden gericht moeten zijn op specifieke aspecten die dienstverlenende organisaties onderscheiden van organisaties in het algemeen. Vooral het creëren van een percepties van belanghebbenden ten opzichte van de organisatie verdient hier extra aandacht. Voor dienstverlenende organisaties worden dergelijke percepties in grote mate bepaald tijdens het contactmoment tussen de ontvanger en de aanbieder van de dienst. Dit betekent dat de leden van dienstverlenende organisaties in grote mate bepalend zijn in het beeld dat er van een organisatie ontstaat. Uit de vragenlijsten voor de klant bleek dat een groot deel van de percepties van de organisaties ten opzichte van de klant, voortkomt uit eerdere ervaringen met leden van de klant. Dit hangt samen met het gedrag van de leverancier tijdens het contactmoment, in het geval van de klant dus buiten de fysieke organisatie. Hier zou het model dus een extra aanvulling kunnen krijgen, specifiek gericht op dienstverlenende organisaties. Strategische acties zouden dan ook vaak gericht kunnen zijn op het gedrag en de communicatie van de leden van deze organisatie tijdens de contactmomenten.

Concluderend kan er dus gezegd worden dat het model dat is opgesteld geschikt is om de afzonderlijke onderdelen van de corporate identity van dienstverlenende organisaties te analyseren en met elkaar te vergelijken. Op basis daarvan kan uitspraak gedaan worden over de huidige corporate identity en eventuele gewenste strategische acties. Deze strategische acties verdienen echter wel een extra toevoeging als het gaat om dienstverlenende organisaties.

Mogelijkheden voor verder onderzoek

Doel van deze opdracht was om na te gaan in hoeverre de verschillende modellen en theorieën die in ter sprake zijn gekomen in de literatuurverkenning, bruikbaar zijn voor dienstverlenende organisaties. Hiervoor is na literatuuronderzoek, het model van Balmer gebruikt in de case-studie voor de klant. Het oorspronkelijke conceptueel model gebaseerd op het model van Balmer (2001), dat door de onderzoeker is opgesteld (zie figuur 1), is het algemene model met betrekking tot analyse en mogelijkheden tot versterking van corporate identity. Voor dienstverlenende organisaties zou een toevoeging aan het model gewenst zijn. Deze toevoeging zou zich richten op het overdragen, het communiceren, van de gewenste corporate identity van een organisatie naar belangrijke externe belanghebbenden. Corporate communicatie is het geheel van boodschappen afkomstig van zowel officiële als informele bronnen waarmee de organisatie haar identiteit bekend maakt naar publiek en belanghebbenden. Corporate communicatie creëert een imago en reputatie waarmee een organisatie zich kan onderscheiden (Gray & Balmer, 1998). De effectiviteit van de communicatie kan bepaald worden door te kijken naar de mate waarin de organisatie in staat is een gewenst imago en reputatie te creëren bij belanghebbenden, die aansluiten bij de identiteit zoals die door de organisatie gewenst is. De percepties van deze belanghebbenden hangen dus samen met de mate waarin een organisatie in staat is datgene waar het voor staat naar buiten toe te communiceren.

Het specifieke karakter van dienstverlenende organisaties beschrijft een situatie waarin er intensief contact is tussen de aanbieder en de ontvanger van de dienst. Bij deze contactmomenten is de aanbieder in staat een bepaald imago te projecteren, dat samenhangt met de identiteit van de organisatie. Hierdoor worden percepties van externe belanghebbenden voor een groot deel ook bepaald door dit contactmoment. Het zou dan ook interessant en wenselijk zijn om na te gaan in hoeverre deze contactmomenten de ontvangen identiteit van een organisatie bepalen en hoe een organisatie hier op in kan spelen.

Literatuurlijst

- Abratt, R. (1989), A new approach to the corporate image management process, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-76.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985), Organizational identity, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 7, pp. 163-95.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M, & Teunissen J. (2001), *Kwalitatief onderzoek, praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Stenfert Kroese, Groningen.
- Babbie, E. (2004) *The Practice of Social Research*. Wadsworth: Thomson Learning.
- Balmer, J.M.T. & Greyser S.A. (2002), Managing the Multiple Identities of the Corporation, *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 72-86.
- Balmer, J.M.T. (2001), From the Pentagon: A New Identity Framework, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 11-22.
- Balmer, J.M.T & Gray, E.R. (2000), Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 7, pp. 256-261.
- Balmer, J.M.T. & Soenen, G.B. (1999), The acid test of corporate identity Management, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp.69-92.
- Balmer, J.M.T. (1999), How to avoid the mortal sins of corporate brand Management, International Centre for Corporate Identity Studies, *Working Paper Series*, 99/14, University of Strathclyde.
- Balmer, J.M.T. (1998), Corporate identity and the advent of corporate marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 936-96.
- Balmer, J.M.T. (1995a), Corporate identity: the power and the paradox, *Design Management Journal*, pp. 39-44.
- Beatty, R.P. & Ritter, J.R. (1986), Investment banking, reputation and underpricing of initial public offerings, *Journal of Financial Economics*, Vol. 15, pp. 213-32.
- Bernstein, D. (1986), *Company Image & Reality. A Critique of Corporate Communications*, Holt, Rinehart and Winston, Eastbourne, UK.
- Bick, G., Jacobson, M.C. & Abratt, R. (2003) The Corporate Identity Management Process Revisited, *Journal of Marketing Management*, Vol.19, pp. 835-855.
- Dowling, G.R. (1986), Managing your corporate image, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 109-15.
- Ehigie, B.O. & Ehigie, R.I. (2005), Applying qualitative methods in organizations: A note for

industrial/ organization psychologists, *the qualitative report*, Vol. 10, No. 3, pp. 620-637.

Fombrun, C. (1996), *Reputation Realising Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, MA

Gray, E.R & Balmer. J.M.T. (1998), Managing Corporate Image and Corporate Reputation, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997), Relations between organisational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 356-365.

Howard, S. (1998), *Corporate image management: a marketing discipline for the 21st century*, Kin Keong Printing Co. Pty. Ltd, Singapore.

Ind, N. (1990), *The Corporate Image. Strategies for Effective Identity Programmes*, Kogan Page, London.

Jobber D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill International, UK.

Karaosmanoglu, E. & Melewar, T.C. (2006), Corporate communications, identity and image: A research agenda, *Journal of Brand Management* 14, pp. 196 – 206.

Korzilius, H. (2000), *De kern van survey-onderzoek*, Uitgeverij van Gorcum, Assen.

McDonald, M.H.B., de Chernatony, L. & Harris, F. (2001), Corporate marketing and service brands. Moving beyond the fast-moving consumer goods model, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 335-352.

Markwick, N. & Fill, C. (1997), Towards a framework for managing corporate identity, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 396-409.

Melewar, T.C. & Saunders, J. (2000), Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 5/6, pp. 538-550.

Melewar, T.C. & Storrie, T. (2001), Corporate Identity in the Service Sector, *Public Relations Quarterly*, pp. 20-26.

Olins, W. (1990), Marketing guide no. 15: Corporate Identity, *Marketing*, pp. 21-4.

Olins, W. (1989), *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, Thames and Hudson, London.

Shadish, W.R., Cook, T.D., Campbell, D.T. (2002), *Experimental and Quasi Experimental Designs for Generalized Causal Inference*, Houghton Mifflin Company, Boston New York.

Spector, P.E., (2003), *Industrial & Organizational Psychology. Research and Practice*, John Wiley & Sons, Inc.

Stuart, H. (1999b), Towards a definitive model of the corporate identity management process, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 200-207.

Stuart, H . J . (1995), Moments of Truth: Exploring the Corporate Identity/Corporate Image Interface, PhD Thesis, University of New England, Armidale, Australia.

Van Rekom, J. (1999), Meetmethoden voor corporate identity, pp. 189-206

van Rekom, J. (1997), Deriving an operational measure of corporate identity, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 419-22.

van Riel, C.B.M. & Balmer, J.M.T. (1997), Corporate identity: the concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 340-355.

van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, UK.

van Zee, J. & Westerkamp K. (2003), Alles is vindbaar!, *Marketing Rendement*, No. 10, pp. 4-6.

Bijlage 1

Vragenlijst klant

Gesloten vragen: **1 = helemaal mee oneens**
 2 = mee oneens
 3 = enigszins mee oneens, enigszins mee eens
 4 = mee eens
 5 = helemaal mee eens

	1	2	3	4	5
1. Wij zijn als organisatie bekend met de dienst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wij hebben als organisatie ervaring met de dienst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wij hebben als organisatie afspraken met onze leden over het gebruik van de dienst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wij denken als organisatie dat de dienst een toegevoegde waarde voor de leden kan hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wij zouden als organisatie onze leden aanraden om gebruik te maken van de dienst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wij zijn als sportorganisatie bekend met de klant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Wij zijn als sportorganisatie bekend met samenwerkingsverbanden die de klant heeft met zowel nationale- als internationale instanties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wij zijn als organisatie bekend met de inhoudelijke doelstellingen van de klant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Aantoonbare kwaliteit in de vorm van diploma's en accreditatie, is voor ons als organisatie een belangrijke factor bij de keuze voor het al dan niet gebruik maken van de dienst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Wij zijn als organisatie bekend met de kwaliteitseisen die gesteld worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Wij zijn als organisatie bekend met de opleidingen die de klant biedt aan haar leden met als doel een geaccrediteerd (...) te worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Wij zouden als organisatie meer informatie betreffende de klant en haar werkwijze willen ontvangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Open vragen

1. Kunt u als sportorganisatie op basis van uw eerste ingevingen beschrijven welk beeld u heeft van de klant?

2. Wat is op basis van ervaringen met- of kennis over de klant, uw oordeel als organisatie over de klant?

3. Welke verwachtingen heeft u als organisatie van de klant met betrekking tot het aanbod van de dienst?

Bijlage 2

Uitkomsten Vragenlijsten klant voor organisaties

1 = helemaal mee oneens

2 = mee oneens

3 = enigszins mee oneens, enigszins mee eens

4 = mee eens

5 = helemaal mee eens

Antwoordmogelijkheden	1	2	3	4	5	
Vraag						Totaal
1	2 = 10%	1 = 5%	2 = 10%	3 = 15%	12 = 60%	20 = 100%
2	3 = 15%	1 = 5%	2 = 10%	7 = 35%	7 = 35%	20 = 100%
3	4 = 20%	4 = 20%	6 = 30%	3 = 15%	3 = 15%	20 = 100%
4	0 = 0%	1 = 5%	2 = 10%	11 = 55%	6 = 30%	20 = 100%
5	0 = 0%	1 = 5%	6 = 30%	11 = 55%	2 = 10%	20 = 100%
6	4 = 20%	3 = 15%	2 = 10%	6 = 30%	5 = 25%	20 = 100%
7	7 = 35%	6 = 30%	3 = 15%	3 = 15%	1 = 5%	20 = 100%
8	9 = 45%	6 = 30%	1 = 5%	3 = 15%	1 = 5%	20 = 100%
9	0 = 0%	1 = 5%	10 = 50%	7 = 35%	2 = 10%	20 = 100%
10	4 = 20%	4 = 20%	3 = 15%	5 = 25%	4 = 20%	20 = 100%
11	8 = 40%	4 = 20%	4 = 20%	3 = 15%	1 = 5%	20 = 100%
12	4 = 20%	3 = 15%	4 = 20%	6 = 30%	3 = 15%	20 = 100%

1 = helemaal mee oneens

2 = mee oneens

3 = enigszins mee oneens, enigszins mee eens

4 = mee eens

5 = helemaal mee eens

Bijlage 3

Telefonisch Interview bestuursleden klant, 28-07-2008

1. Wat is uw functie binnen het bestuur van de klant?
2. Waarvoor bent u verantwoordelijk binnen het bestuur van de klant?
3. Wat is het doel van het bestuur van de klant?
4. Op welke manier probeert het bestuur deze doelen te bereiken?
5. Welke waarden overtuigingen leven er binnen het bestuur? (Zijn er bepaalde richtlijnen en beperkingen waarbinnen het bestuur haar doelen wil bewerkstelligen?)
6. In hoeverre slaagt de vereniging in het bewerkstelligen van haar doelen?
7. Presteert de vereniging in uw ogen goed, of zou u graag dingen anders zien?
8. Speelt de klant een rol in het aanbieden van (...) of wordt dat geheel overgelaten aan de afzonderlijke leden?
9. Wat is het oorspronkelijke doel van het accreditatieplan?
10. Slaagt het accreditatieplan in die opzet?
12. Worden de ontwikkelingen met betrekking tot het accreditatieplan bekend gemaakt aan de externe doelgroep en op welke manier?
13. Op welke manier wil de klant zich presenteren naar de doelgroep?
14. Welke acties onderneemt de klant om zich op deze manier te presenteren?
15. Op welke manier wordt contact onderhouden met zowel de interne- als de externe doelgroep?
16. Op welke manier communiceert de vereniging intern naar haar leden?
17. Hoe vaak zijn er bijeenkomsten van leden en bestuur?
18. Hoe gaat de klant om met externe berichtgeving als media, die betrekking hebben op de dienst en van belang zijn voor de vereniging?
19. . Probeert de klant invloed uit te oefenen op deze berichtgeving, te controleren?
20. Zou u kort het door u gewenste imago en de reputatie van de klant voor mij kunnen verwoorden?
21. Hoe moet volgens u de ontwikkeling van de klant er op termijn uitzien?

Bijlage 4.

Aanbevelingen voor de klant

Samenvatting

In dit rapport is een onderzoek gedaan voor de klant. Doel van dit onderzoek was om met concrete aanbevelingen te komen op basis waarvan de klant zich kan presenteren naar de externe doelgroep.

Als eerste is de interne communicatie in de vorm van de missie en de visie van de vereniging nader bekeken. Dit geldt als basis voor elk type organisatie bij het formuleren van een communicatieplan. Op basis van de kennis en informatie betreffende de klant zijn er verschillende aanbevelingen geformuleerd. Hierbij is rekening gehouden met het beperkte budget van de vereniging.

Concrete aanbevelingen zijn vooral gericht op de visuele weergave van de vereniging en dat met name op de website en het logo van de vereniging. Daarnaast zijn mogelijkheden geformuleerd voor de vereniging om door middel van advertenties en informatiebijeenkomsten de naamsbekendheid van de vereniging bij de externe doelgroep te vergroten. De aanbevelingen voor de klant gelden voor het bestuur van de vereniging als mogelijkheden waarbinnen zij zelf een aantal keuzes moeten maken.

Inhoudsopgave

Inleiding	45
Aanbevelingen	46
<i>Missie en Visie</i>	46
<i>Communicatieplan</i>	47
<i>Visuele symbolen</i>	48
<i>Publieke relaties</i>	48
<i>Adverteren</i>	49
<i>Sponsors</i>	50
<i>Het bereiken van de doelgroep</i>	51
<i>Budget</i>	51
<i>Conclusie en voorwaarden</i>	52

Inleiding

In dit rapport staat de klant en de situatie waarin zij verkeert, centraal. Dit rapport is een aanvulling op de bachelorthesis van Ruben Krijnsen met als titel *Corporate identity versterking in de dienstverlenende sector*. In deze thesis is reeds een case studie van de klant gedaan, met als doel inzicht te verkrijgen in de corporate identity van de vereniging. Aan de hand van deze case studie zal er dieper op de situatie in worden gedaan en zullen concrete aanbevelingen worden geformuleerd waarmee de klant als vereniging zich naar buiten kan presenteren.

In de case studie die al van de vereniging gedaan is, is er inzicht ontstaan in de situatie van de vereniging en is er kennis gemaakt met mogelijke probleemgebieden. Voor de verantwoording van de gebruikte modellen en theorieën die in deze case studie zijn gebruikt, verwijs ik u naar de bachelorthesis die hierboven reeds genoemd is.

Aanbevelingen

Op dit moment is de klant een vereniging die veel waarde hecht aan kwalitatief hoogwaardige kennis met betrekking tot de dienst. Om deze reden is en wordt er veel aandacht besteedt aan het accreditatieplan en het ontwikkelen van kennis, door middel van congressen en bijeenkomsten. Als het op het aanbod van kwalitatief hoogwaardige kennis en het toepassen van deze kennis in praktijksituaties aankomt, heeft de klant veel te bieden. Uit de vragenlijsten is naar voren gekomen dat de behoefte naar aantoonbare kwaliteit aanwezig is bij de doelgroep. Deze behoefte zal naar alle waarschijnlijkheid in de toekomst alleen maar toenemen. De keuze om de klant als vereniging te onderscheiden door middel van hoogwaardige kwaliteit en het aantoonbaar maken van kwaliteit met betrekking tot de dienst, heeft de vereniging een sterke basis opgebouwd.

Nu is het van belang om aanvullende acties te ondernemen om de vereniging op een manier naar buiten toe te presenteren die recht doet aan hetgeen de vereniging voor wil staat en wat ze doet. Er zal dus gekeken worden naar mogelijkheden voor de vereniging om belangrijke zaken over de vereniging en de dienst te communiceren naar de belanghebbenden. Hier zal in het vervolg van dit rapport dan ook aandacht aan besteed worden, waarbij de nadruk ligt op praktische aanbevelingen.

Om tot aanbevelingen te komen voor eventueel te voeren communicatiestrategieën, is het als eerste belangrijk de basis nader te beschouwen. Om als vereniging invulling te geven aan eventuele acties met betrekking tot externe- en interne communicatie is het noodzakelijk om helder te formuleren welke richting de vereniging in de toekomst op zou moeten gaan en hoe ze daar moet komen. In het geval van de klant lijkt dit een zeer belangrijk punt. Uit de verzamelde informatie over de klant viel hierbij op dat de gewenste doelstellingen op veel punten van elkaar afwijken. Zo werden door bestuursleden doelstellingen geformuleerd die niet als zodanig op de website geformuleerd staan. Wanneer het beleidsplan, de antwoorden uit de interviews en de informatie van de website met elkaar vergeleken worden zijn hierin duidelijke verschillen te onderscheiden. Persoonlijke voorkeuren en ideeën met betrekking tot de ontwikkeling van de vereniging, lijken een rol te spelen in de manier waarop de vereniging wordt bestuurd en zich ontwikkelt. Het zou in dit kader dan ook wenselijk zijn heldere richtlijnen te formuleren over de richting die de klant op zou moeten gaan. Op deze manier kan er ook makkelijker invulling worden gegeven aan mogelijke strategieën met betrekking tot de communicatie vanuit de vereniging.

Missie en Visie

Om te beginnen zou de vereniging een heldere missie moeten formuleren. Deze missie moet antwoord geven op de reden voor het bestaan van de klant. De missie laat dus zien wat de vereniging wil zijn. Hieruit volgen enkele waarden die voor de vereniging belangrijk zijn en die zij nastreven. De missie kan bepaald worden aan de hand van een bepaalde visie. Deze visie schetst een situatie waar de vereniging naartoe kan werken. Door middel van het uitwisselen van gedachten tussen bestuursleden van de klant kan een visie voor de vereniging geformuleerd worden. Wanneer er binnen het bestuur van de klant eenduidigheid bestaat over de missie en de visie van de organisatie, kan aan de hand daarvan bepaald worden welke doelstellingen voor de vereniging van belang zijn. Gezien de informatie die tot dusver van de vereniging bekend is, lijkt het voor de klant zeer belangrijk om als bestuur zijnde gezamenlijk tot een heldere en geaccepteerde formulering voor het bestaan van de vereniging te komen en een toekomstvisie te ontwikkelen waar de vereniging naartoe kan werken. Vooral de manier

waarop de vereniging van waarde wil zijn voor zowel haar interne- als haar externe doelgroep verdient hier extra aandacht. Op deze manier kan de eenduidigheid van de boodschappen die vanuit de vereniging gecommuniceerd worden, versterkt worden.

Nadat er uit de missie en de visie van de organisatie enkele doelstellingen zijn geformuleerd, kan op basis daarvan een strategisch plan worden opgesteld. Het uitgangspunt voor het strategisch plan is de wijze waarop de vereniging denkt de geformuleerde visie en doelstellingen te bereiken. Dit kan aan de hand van het plannen van strategische acties. Alvorens het strategisch plan kenbaar te maken aan de omgeving en externe doelgroep, is het van belang het strategisch plan veelvuldig intern te communiceren. Voor zowel het bestuur van de klant en haar leden is het belangrijk dat zij allen doordrongen zijn van de richting waarin de vereniging zich wil ontwikkelen. Nadat het bestuur van de klant een strategisch plan heeft opgesteld en uitgewerkt zou dan ook een algemene ledenvergadering georganiseerd kunnen worden. Het doel van deze ledenvergadering is om iedereen binnen de vereniging bekend te maken met de plannen van de klant en de manier waarop deze plannen tot uitvoer gebracht zullen worden.

Communicatieplan

Zoals uit de casestudie naar voren is gekomen zijn veel van de gevonden problemen betreffende de identiteit van de vereniging, terug te voeren naar de communicatieprogramma's. Met name de communicatie vanuit de vereniging naar de externe doelgroep is te beperkt. Hier zal bij het opstellen van een strategisch plan rekening mee gehouden moeten worden. Een onderdeel van het strategisch plan is het communicatieplan. Voordat het communicatieplan kan worden opgesteld zal eerst de doelgroep moeten worden bepaald. Welke groepen zijn belangrijk voor de klant en zullen daarom moeten worden bereikt? De doelgroepen die zijn geformuleerd in het beleidsplan klant 2008-2011 kunnen wat dat betreft als uitgangspunt worden genomen, maar zijn te algemeen geformuleerd. Binnen deze verschillende doelgroepen moet een specifieke doelgroep gekozen worden op basis waarvan de klant haar beleid gaat richten. Uit de interviews bleek dat wat betreft de doelgroepen voor de klant hier verschillende opvattingen over bestaan. Vooral de mate waarin de klant van waarde zou moeten zijn voor externe doelgroepen als betalende belangstellenden, was niet geheel duidelijk. Ook hier zou het voor de klant raadzaam zijn allereerst duidelijk intern te communiceren welke doelgroepen voor de vereniging belangrijk zijn.

Voor het opstellen van het communicatieplan kan gekeken worden naar de elementen van de gecommuniceerde identiteit, zoals die zijn besproken in de bachelorthesis. Hieruit kwam naar voren dat een groot deel van de communicatie over een organisatie, controleerbaar is. Hieronder is een overzicht van de elementen zoals die ook voor de klant controleerbaar zijn bij het verspreiden van boodschappen over de vereniging:

- Visuele symbolen
- Publieke relaties
- Advertiseren
- Sponsors

Dit zijn de onderdelen waarop de klant zelf invloed kan uitoefenen. Door deze onderdelen specifieker te maken en te combineren met de kennis die is verkregen over de klant, kunnen op basis hiervan aanbevelingen gedaan worden. Bij het doen van de aanbevelingen zal rekening gehouden worden met het gegeven dat de klant geen commerciële organisatie is en geen groot budget tot haar beschikking heeft.

Visuele symbolen

Het onderwerp visuele symbolen is voor de klant vooral van toepassing in de zin van een herkenbaar en eenduidig logo dat met de vereniging geassocieerd wordt. Het logo van de klant zal door iemand die weinig kennis heeft van de dienst, waarschijnlijk niet snel met de dienst geassocieerd worden. Het logo zal zeker een betekenis en achtergrond hebben maar er zou nog een keer kritisch naar gekeken kunnen worden. De letters die staan voor de afkorting van de vereniging zijn niet duidelijk te lezen. Vooral de P van de dienst in de vorm van een symbool zorgt voor onduidelijkheid. Daarnaast zal de link van het logo naar de dienst door mensen met weinig kennis van zaken over het onderwerp, niet snel gemaakt worden. De Nederlandse vlag met daarbinnen de wat onduidelijke afkorting van de vereniging, is niet zo pakkend als gewenst zou zijn. Een goed logo kan echter veel doen. Vooral wanneer de vereniging besluit tot het verspreiden van advertenties over de vereniging. Een krachtig logo kan hierin bepalend zijn, omdat het de aandacht van mensen trekt en ervoor zorgt dat mensen het zich herinneren. Ook op dit gebied zou het een mogelijkheid zijn om externe kennis aan te trekken. Evenals in de situatie van de website zou een student met een grafische achtergrond in samenspraak met de klant prima een logo kunnen ontwikkelen. Een andere optie is natuurlijk het laten ontwikkelen van een logo door een vakman.

Publieke relaties

Dit is eigenlijk het belangrijkste onderdeel in het bekend maken van de vereniging naar externe publieken. Op dit moment onderneemt de vereniging weinig tot geen activiteiten om contacten op te bouwen en te onderhouden met externe publieken. De eerste aanbeveling die op basis hiervan dan ook geformuleerd wordt, is logischerwijs het creëren van een PR-functie. De kosten in overweging nemend, zou de beste oplossing zijn om deze functie te creëren binnen het huidige bestuur van de klant. Op deze manier hoeven er geen extra kosten te worden gemaakt, die wel gelden wanneer iemand van buitenaf wordt aangetrokken. Gezien het belang van het opbouwen en onderhouden van publieke relaties, zou dit een functie op zich moeten zijn. De verantwoordelijke voor de functie publieke relaties, zou zich specifiek moeten kunnen richten op de bijbehorende taken. Gezien het belang van het onderwerp, is het mogelijk dat meerdere bestuursleden zich met deze taak bezighouden.

De eerste taak waar de verantwoordelijke voor publieke relaties zich op moet richten is het contact leggen met de externe doelgroep. Het is zaak om inzicht te verkrijgen in de behoefte naar de dienst vanuit de doelgroep. De basis hiervoor is gelegd in de eerste vragenlijst die is verstuurd naar de organisaties / potentiële klanten. De taak van de verantwoordelijke voor de publieke relaties is het kenbaar maken naar de externe doelgroep wat de vereniging doet en waarom zij van waarde is voor de doelgroep. Op deze manier kan een groot deel van een interessante groep bereikt worden. Bij het leggen van het contact zal de nadruk gelegd moeten worden op het onderscheidend vermogen van de vereniging. Dit is de hoogwaardige kwaliteit die de klant kan bieden en die ook in de toekomst van groot belang is.

Als eerste kennismaking voor de externe doelgroep met de klant zou een informatiebijeenkomst geschikt zijn. Deze informatiebijeenkomst kan op twee manieren nuttig zijn. Het is ten eerste de mogelijkheid voor de klant om te laten zien wat ze doet. Daarnaast is het voor de klant een mogelijkheid om te achterhalen wat voor de doelgroep belangrijk is met betrekking tot het aanbod van de dienst. Een dergelijke informatiebijeenkomst is voor de klant van groot belang. Het is in feite de eerste kennismaking van de externe doelgroep met de klant, dus het is een mogelijkheid voor de vereniging om zichzelf een eerste manier te presenteren. De helft van de ondervraagde

organisaties gaf aan belang te hebben bij aanvullende informatie betreffende de klant. Dezelfde ondervraagden zouden dan ook een uitnodiging kunnen krijgen. Als aanvulling op de informatiebijeenkomst kan er eenmalig een informatiepakket worden samengesteld. Dit pakket zou alle relevante informatie betreffende de klant voor de doelgroep moeten bevatten. Een beschreven praktijksituatie zou hierbij interessant zijn. Het eenmalig samenstellen van een informatiepakket brengt ook eenmalige kosten met zich mee. Grote voordeel van het informatiepakket is dat ook de organisaties die niet aanwezig zijn op de informatiebijeenkomst, een dergelijk pakket toegestuurd kunnen krijgen. Een andere manier om aanvullende informatie te verkrijgen van de doelgroep is om aanvullende enquête onder deze organisaties te houden. Algemene inzichten zijn verkregen aan de hand van de eerste vragenlijst. Een extra vragenlijst zou inzicht kunnen verschaffen in de behoeften van de externe doelgroep.

Een ander onderdeel van het onderhouden van de publieke relaties is het up to date houden van de website van de klant. Op dit moment is de website van de klant eigenlijk het uithangbord van de vereniging. Omdat het op dit moment het enige middel is dat de klant daadwerkelijk gebruikt om naar buiten te treden, is het van groot belang dat de website klopt. Dit is echter niet altijd het geval. Zo is het bestuur van de klant dat vermeld staat op de website, niet het bestuur dat volgens de actuele informatie op dit moment in functie is. Onder het kopje actueel op de website, dateert de laatste informatie betreffende de klant uit februari 2008. De samenwerkingsverbanden die op de site staan genoemd, zijn op de sites van deze organisaties niet terug te vinden. Het plaatsen van links op sites van organisaties waar mee samengewerkt wordt, zou de bekendheid van de site vergroten. Ook het accreditatieplan waar door het bestuur zoveel tijd en moeite in is gestoken, zou een prominentere plaats moeten krijgen op de website. Een mogelijkheid om de site te vernieuwen en up to date te houden is door middel van het aanstellen van een externe websitebeheerder. Dit is iets dat regelmatig gedaan wordt door studenten met een technische achtergrond, die dit tegen een kleine vergoeding kunnen doen. Behalve het up to date houden van de website is het ook belangrijk om de website aantrekkelijk te maken zodat deze graag wordt bekeken. Op deze manier zou de klant haar enige communicatiemiddel op dit moment kunnen versterken.

Adverteren

Op het gebied van advertenties zijn er voor de klant verschillende mogelijkheden. In dit rapport zal de aandacht gericht worden op de advertentiemogelijkheden voor de externe doelgroep. Het doel dat bij deze doelgroep zou moeten worden bereikt is in eerste instantie het vergroten van de kennis over de klant en daarmee samenhangend de percepties betreffende de vereniging. Op dit moment wordt er een aantal maal per jaar een bulletin uitgegeven onder de leden van de klant. Gezien de inhoud van dit bulletin is het geen optie dit onder publiek te verspreiden dat nog niet de specifieke kennis over de dienst bezit. Uit de gegevens uit de vragenlijsten blijkt dat slechts een kleine meerderheid onder de organisaties bekend is met de naam klant. Een korte bondige advertentie gericht op naamsbekendheid en doelstellingen van de klant zou een goed beginpunt zijn. Een duidelijk en herkenbaar logo is hierbij een vereiste, een punt waar later in het rapport dieper op in gegaan zal worden.

Een mogelijkheid voor de klant om tegelijkertijd de kosten laag te houden en informatie over de vereniging te verspreiden, is om gebruik te maken van al bestaande communicatiekanalen. Het zelf opstarten van promotiemateriaal lijkt in dit stadium nog niet aan de orde. Er zou dan ook gebruik gemaakt kunnen worden van de wekelijkse- of maandelijkse ledenbladen die organisaties versturen naar hun leden. Een heldere, pakkende advertentie die als eerste door grafisch ontwerp de aandacht trekt. Een pakkende advertentie in combinatie met de helder geformuleerde doelstellingen en kwaliteiten van de klant zou een goede optie zijn. Om

organisaties zover te krijgen dat zij bereid zijn ruimte vrij te maken voor de klant, zou een intensivering van het contact met de organisaties gewenst zijn. Wanneer zij inzien dat de klant een kwalitatief hoogwaardige vereniging is die van waarde kan zijn voor haar leden, zal de bereidheid van de organisaties toenemen.

Een andere mogelijkheid tot het overbrengen van informatie van de klant naar de doelgroep, bevindt zich bij de leden van de klant. Zij zijn degenen die daadwerkelijk in contact komen met de doelgroep. Tijdens dit contactmoment zijn de leden echter zelfstandige (...) en geen vertegenwoordigers van de klant. Wanneer de gehele vereniging zich bewust is van de richting waarin de klant zich wil ontwikkelen, zullen de leden hier ook een actieve rol in moeten spelen. Zo zouden zij na het aanbieden van een sessie, vrijblijvend informatie betreffende de klant kunnen aanbieden. De (...) zouden hun klanten op deze manier kennis kunnen laten maken met de vereniging. Hiervoor zou het dus wel noodzakelijk zijn zelf informatiefolders voor de klant te verkrijgen. Deze folders zouden inhoudelijk deels ontwikkelingen op het gebied van de dienst kunnen bevatten, doordat de ontvanger van de folders al kennis en ervaring heeft met het onderwerp. Tevens zouden deze folders gebruikt kunnen worden als informatiemateriaal bij grote binnenlandse evenementen. Op deze manier wordt ook de potentiële klanten in de praktijk de mogelijkheid geboden om kennis te maken met de vereniging.

Sponsors

Op dit moment is het sponsoren van evenementen of potentiële klanten niet aan de orde. Ten eerste ontbreekt de financiële slagkracht om dergelijke acties te ondernemen. Ook kan hier de vraag gesteld worden in hoeverre deze activiteiten in overeenkomst zijn met de waarden en overtuigingen die leven binnen de vereniging. Daarnaast geven sponsoractiviteiten vaak geen duidelijk beeld over de uiteindelijke opbrengsten. Het effect is dus moeilijk meetbaar. Dit wetende is het op dit moment geen activiteit waar de klant zich op moet gaan richten. In hoeverre deze activiteit in de toekomst van waarde kan zijn voor de klant is geheel afhankelijk van de ontwikkeling die de vereniging doormaakt en het type vereniging dat de klant op termijn wil worden.

Het bereiken van de doelgroep

In dit stukje zal extra aandacht geschonken worden aan de manier waarop de klant haar doelgroep kan bereiken en welke potentiële doelgroepen voor de klant interessant kunnen zijn.

Er vanuit gaande dat de klant zich voor een groot deel ook richt op jonge en ambitieuze potentiële klanten en geïnteresseerden, is het zaak dat deze doelgroep zo vroeg mogelijk bereikt wordt. Zo kan er op de situatie ingespeeld worden door eerder in contact te komen met de doelgroep. Een mogelijke manier om deze jongeren te bereiken is door het geven van informatieve lezingen op scholen. Dit kunnen middelbare scholen zijn maar ook middelbaar beroeps onderwijs, hogescholen en eventueel universiteiten. Door het geven van deze informatieve lezingen verkrijgt de klant naamsbekendheid onder de jongeren en jong volwassenen. Er zouden een aantal lezingen per jaar kunnen worden gehouden, die door verschillende leden van de klant voor hun rekening worden genomen. Hierbij zouden ook de instanties die betrokken zijn bij scholen, bijvoorbeeld de organisatie van een universiteit, betrokken kunnen worden bij informatiesessies en/of lezingen.

Jonge potentiële klanten verkrijgen in veel gevallen een aangepast studieprogramma dat het hen mogelijk maakt hun studie met (...) te combineren. Op deze scholen zou het erg nuttig zijn om informatie te verschaffen over de klant aan zowel de scholieren als het personeel. Tevens zou het voor beide partijen aantrekkelijk kunnen zijn wanneer een (...) zich aan een loot-school zou verbinden. Op deze manier heeft een school een extra toegevoegde waarde voor haar scholieren. Vooral de combinatie van studie en (...) is een zware maar interessante combinatie waarin (...) een belangrijke rol kunnen spelen. Ook verschillende hogescholen en universiteiten bieden haar studenten een regeling aan. Hiervoor geldt natuurlijk ook dat het zeer interessant zou zijn als deze studenten via hun onderwijsinstelling de mogelijkheid hebben om gebruik te maken van een (...). De klant kan hier op in spelen door in samenspraak met de onderwijsinstelling een bepaalde proefperiode op te starten. Binnen deze proefperiode kan de onderwijsinstelling en haar studenten gebruik maken van de kennis met betrekking tot de dienst die in de vereniging aanwezig is. Op deze manier worden potentiële klanten in een vroeg stadium bereikt en raken zij bekend met de dienst.

Als laatste zijn er de onderwijsinstanties voor lichamelijke opvoeding als de CIOS en de ALO. Ook in deze opleidingen kan de klant een rol spelen. Het is van belang om duidelijk te maken dat de klant er niet alleen is voor (...) maar voor alle mensen die veel met (...) te maken hebben. Voor de studenten die opgeleid worden voor een baan in de (...) is het zaak dat ze bekend worden met in ieder geval de basisbeginselen van de dienst. Wanneer de klant haar diensten aanbiedt aan deze onderwijsinstellingen, kan er gezamenlijk gekeken worden naar de behoefte aan de dienst binnen de opleiding.

Budget

Bij de aanbeveling is al rekening gehouden met de beperkte omvang van het budget van de klant. Toch zullen voor enkele aanbevelingen bepaalde kosten gemaakt moeten worden. Wanneer de klant besluit tot een herontwerp van het logo brengt dit kosten met zich mee. De vereniging bepaalt zelf in hoeverre daar een vakman voor ingehuurd wordt of dat dit wordt gedaan door een goedkopere student met kennis over dat vakgebied. De eenmalige kosten hiervoor kunnen variëren van €200 tot €500. Ook voor het geval een websitebeheerder van buitenaf wordt aangetrokken moet hier extra geld voor worden uitgetrokken. Omdat de site al bestaat, gaat het hier vooral om een eventueel herontwerp van de site en de onderhoudskosten. Het herontwerp van de site zal eenmalige kosten van rond de €500 met zich brengen. Ook hier bepaalt de klant zelf hoeveel kosten zij daaraan wenst te maken. Een beheerder in de

vorm van een student lijkt een goede en goedkope oplossing. Voor maximaal €100 per maand moet dit zeker mogelijk zijn.

Het adverteren in ledenbladen van organisaties zal kleine kosten met zich meebrengen. Voor het ontwerp van de advertentie kan hetzelfde ontwerp gebruikt worden als voor de informatiefolder van de klant. De prijs is afhankelijk van het aantal ledenbladen waarin wordt geadverteerd en het aantal informatiefolders dat de klant laat drukken. Voor het drukken van de informatiefolders kan de klant ook besluiten de folder zelf te ontwerpen via internet. Dit zal aanzienlijk schelen in de kosten. In dat geval kan voor ongeveer €450 een aantal van duizend informatiefolders worden gedrukt. Voor het verspreiden van de folders en het adverteren in de ledenbladen zou een budget van ongeveer €500 moeten worden uitgetrokken.

Veel aanbevelingen gericht op het bekend maken van de vereniging zal kunnen worden uitgevoerd door gezamenlijke inspanning van de vereniging en zullen dus geen aanvullende kosten met zich meebrengen. Wanneer besloten wordt de kosten voor de aanbevelingen aan te gaan, is het wenselijk de volgorde die hier is gepresenteerd, te hanteren.

Conclusie en voorwaarden

De aanbevelingen die in dit rapport geformuleerd zijn, zijn mogelijkheden die de klant zou kunnen uitwerken. De vereniging zou zelf moeten bepalen welke aanbevelingen in welke mate van belang zijn. Als reactie op deze aanbevelingen is het tot slot belangrijk om een paar punten te herhalen.

Het is voor de klant zeer belangrijk dat er interne duidelijkheid bestaat over de rol die de vereniging nu en op termijn wil spelen. Wil de vereniging alleen van waarde zijn voor haar leden of wil het meer. In het geval de vereniging besluit naar buiten te treden en de vereniging als het ware te promoten, zijn een aantal punten van groot belang. Zo zal voor elke actie zorgvuldig nagegaan moeten worden welke doelgroep hiermee bereikt moet worden. Daarnaast moet duidelijk zijn wat er bij deze doelgroep bereikt moet worden. De doelgroepen die in het beleidsplan staan geformuleerd zijn zeer breed en dienen per publieke activiteit van de vereniging specifieker gemaakt te worden. Ook zal de vereniging na moeten gaan of vooral het bestuur van de vereniging bepaalde wensen heeft, of dat deze gedachten ook leven bij haar leden. De rol die de leden kunnen spelen in het bekend maken van de vereniging naar de buitenwereld, is zeer groot. Zij zijn degenen die een belangrijk deel van de contacten reeds hebben opgedaan. Zij zijn ook degenen die in staat zijn de vereniging op een bepaalde manier te presenteren. Het bekend maken van de vereniging naar de buitenwereld vereist dus van zowel bestuur als haar leden een gezamenlijke inspanning. Alleen op die manier kan de vereniging de kwaliteiten die ze bezit op een overtuigende manier presenteren.